Частное образовательное учреждение высшего образования

«Международный Институт Дизайна и Сервиса»
(ЧОУВО МИДиС)

Высшая школа сервиса и туризма

Кафедра сервиса и туризма

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.п.н., доцент ВАК
_____Тихонова Т.Ю.
«____»_____20__ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: «Проблемы мотивации персонала и пути их решения (на примере отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi).»

Специальность: 43.02.11 Гостиничный сервис

Руководитель

Толкунова И.И.
(Ф.И.О.)

_____
(должность, звание)

_____
подпись

Автор работы
Клюшкина А.С.
(Ф.И.О.)
Студент группы
ГС-34

Челябинск 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....3

Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала.....7

1.1. Современные подходы к мотивации работников предприятий.....7

1.2. Сущностная характеристика мотивации персонала.....17

1.3. Методы развития трудовой мотивации персонала гостиничного предприятия.....24

Глава 2. Анализ управления трудовой мотивацией персонала на предприятии Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.....30

2.1. Характеристика Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi..30

2.2. Анализ системы мотивации Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.....35

2.3. Направления улучшения системы мотивации и стимулирования персонала Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.....44

Заключение.....52

Список использованных источников.....54

ПРИЛОЖЕНИЯ.....65

ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе роль механизмов мотивации растет. Общеизвестно, что мотивированный сотрудник делает свою работу более активно и качественно, чем тот, который лишен желания вкладывать весь свой потенциал. Мотивация является эффективным средством качественного изменения трудовой активности персонала. С помощью мотивирования сотрудников можно добиться их полной отдачи на работе, раскрытия потенциала, внутренних резервов, использование таланта, активизации интеллектуальных способностей.

Мотивированный сотрудник будет выполнять свои трудовые задачи более усердно, целеустремленно, добросовестно. К сожалению, на современных предприятиях неактивно применяют все направления мотивации персонала. Зачастую ими пользуются в крупных коммерческих компаниях, где ценится инициативность, нестандартность мышления, приверженность к организации. В большинстве организаций туристической отрасли применяют материальные методы мотивации. Это денежное вознаграждение, различные премии. Также руководители организаций берут на вооружение угрозы дисциплинарного взыскания, расторжения трудового договора с сотрудником, лишения денежного довольствия за ошибки в трудовой деятельности. Это приводит к ущемлению прав сотрудников, низкому уровню социального самочувствия, угнетающей атмосфере.

Система мотивации сотрудников организаций достаточно устарела. Она отстает от мирового опыта. Её необходимо значительно дополнить, обновить методы мотивирования. Основным способом мотивации персонала в организации остается оплата труда и премии. То есть носят преимущественно материальный характер. Тем не менее, широкий перечень различных премий вовсе не означает высокие размеры итоговых сумм вознаграждения. В совокупности заработная плата сотрудников организаций не соответствует

степени ответственности, престижности их трудовой деятельности, что сказывается на текучести и низкой квалификации кадров.

Также существует проблема отсутствия соотношения заработной платы реальным результатам деятельности сотрудников организаций. Вознаграждение сотрудников должно соответствовать социальному эффекту их деятельности. Причем одинаковую или меньшую зарплату может получать сотрудник организации, затрачивающий больше усилий, чем его коллега, что создает несправедливость. Одной из основных проблем мотивации персонала остается управление комфортом коллектива. Для того, чтобы сотрудники были довольны своей деятельностью, старались работать для общего успеха, необходимо формировать позитивный климат среди них. Это сложная и серьезная работа.

В современном процессе мотивации сотрудников организаций мало задействованы немонетарные способы, такие как благодарность, проведение различных культурно-массовых мероприятий, выдача путевок. Даже если и применяются такие методы, то они носят жестко регламентированный характер. Например, многие сотрудники под жестким воздействием и контролем со стороны руководства ходят на спортивные мероприятия. В этом случае возникает проблема игнорирования потребностей и желаний сотрудников. Развитие немонетарного вознаграждения могло бы решить проблему недостатка бюджетных средств для выдачи премий, надбавок.

Анализ источников и литературы. Среди авторов, чьи работы легли в основу дипломной работы, можно выделить: В.И. Аверченков, В.В. Волкова, В.В. Черепанов, И.В. Бородушко, М.М. Максимцова и др.

Актуальность данной темы заключается в исключительно важной проблеме мотивации и стимулирования деятельности персонала современного предприятия, поэтому это делает возможным разработку системы мотивации отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

Цель исследования - определить специфику и разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

Объект исследования - отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

Предмет исследования - методы повышения мотивации организации сотрудников отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

Задачи исследования:

1. Проанализировать сущностную характеристику мотивации персонала.

2. Определить методы трудовой мотивации персонала.

3. Исследовать современные подходы к мотивации работников предприятий.

4. Дать характеристику отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

5. Проанализировать систему мотивации отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

6. Определить направления улучшения системы мотивации и стимулирования персонала отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

Методы исследования: SWOT-анализ, индукция, дедукция, группировка, наблюдение, описания, обобщения, анкетирования, анализ и синтез полученных данных.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников. Во введении раскрывается актуальность, цель и задачи темы исследования. Первая глава работы включает теоретические проблемы в мотивации сотрудников.

Во второй главе проводится анализ проблем мотивации и к дополнени., проведено анкетирование сотрудников на примере отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi.

В заключении даются основные выводы по результатам анкетирования и исследования.

В списке использованных источников приводится полный перечень использованных в работе источников.

Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1. Современные подходы к мотивации работников предприятий

Вследствие того, что перед индустриальным обществом возникла проблема снижения дисциплины работников, их недовольства условиями труда, отношением со стороны руководства, на них обратили внимание многие известные ученые. В центре разработанных ими теорий было управление мотивацией сотрудников [23, с. 144].

Одним из первых мотивацию рассмотрел Абрахам Маслоу. Его теория называется «Пирамида потребностей», состоящая из иерархии систем человеческих потребностей. Он изобразил их в виде ступеней пирамиды. От самой высокой – наиболее важной потребности к низшей ступени – наименее важной потребности. Данная пирамида развивалась и сейчас выглядит она следующим образом (сверху вниз): физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в любви, потребность в принадлежности к чему-либо, потребность в уважении со стороны других, потребность познания, эстетические потребности, потребность в самореализации. Итого семь ступеней потребностей. Последние три ступени иногда объединяют в «Потребность в самовыражении». Причем, удовлетворяя потребности нижних ступеней, более актуальными становятся ступени потребностей более высокого уровня. Но это не означает, что вместо удовлетворенной потребности появляется новая. Такое возможно лишь в случае полного удовлетворения предыдущей потребности. [24, с. 418]

Также ступени «Пирамиды потребностей» могут перемещаться, среди них нет жесткой связи. На схеме Маслоу закреплено лишь в общем виде то, что видят в приоритете люди. Эта закономерность приемлема для большинства индивидов. Но есть и случаи, когда индивид может по-своему формировать приоритет потребностей [47, с. 209].

Одна из знаменитых теорий мотивации людей и их поведения под воздействие управления - теория X и Y Дугласа Мак-Грегора. В теории X предполагается, что в процессе управления сотрудники ленятся, и по мере возможности будут стараться избежать работы. Поэтому за сотрудниками необходимо организовать пристальное наблюдение, для чего разрабатывается структура контроля. Необходима иерархическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. В рамках данной теории сотрудники мало амбициозны, пассивны, боятся ответственности, если отсутствует привлекательная программа стимулирования. Менеджер по Теории X, как правило, считает, что всё должно заканчиваться возложением ответственности на кого-нибудь. Он убежден в том, что все сотрудники ищут лишь выгоду. Такие руководители считают, что заинтересовать сотрудника можно с помощью денег.

Как правило, при ошибках, неэффективности деятельности сотрудника, они обвиняют именно его, при этом совсем забывая о проблемах системы, структуры, подготовки в организации. При этом управленцы в рамках данной теории не могут полностью доверять сотрудникам, демонстративно показывая это всему персоналу с помощью различных средств коммуникаций. Управленец Теории X выступает серьезной помехой производительности организации, формированию морального духа у сотрудников. Такой тип руководителей присущ управленцам 60 – х годов. Они поддерживали Теорию X, пессимистически относясь к способностям своего персонала. Управленцы Теории X считали, что сотрудники будут избегать исполнения каких-либо обязанностей по мере возможности, уклоняться от ответственности. В этом случае именно менеджер должен побудить к работе сотрудников, структурировать их деятельность с учетом целей и задач организации.

В результате такого восприятия сотрудников управленцы Теории X более авторитарны. Их деятельность основана на угрозе наказания. Данный стиль управления может вызвать достаточно негативный эффект на крупных предприятиях с множеством отделов и подразделений. [16, с. 363]

В рамках Теории Y предполагается, что сотрудники обладают амбициями, имеют стимулы, не боятся взять на себя ответственность стремиться, подвержены самоконтролю и самоуправлению. Сотрудники довольны тем, что у них есть обязанности, связанные с умственной и трудовой деятельностью. По возможности, сотрудники в рамках данной теории проявляют творческие способности в организации. Существует шанс повысить производительность, предоставляя служащим свободу работать по мере своих возможностей, не увязая в правилах.

Управленец Теории Y уверен, если созданы благоприятные условия труда, то большинство сотрудников склонны к высокой трудовой активности, раскрывая свои резервы и потенциал, качественно выполняя свои обязанности. Они убеждены, что удовлетворенность хорошо выполненной собственной работы является мощным стимулом сам по себе. Управленец Теории Y старается устранять барьеры, препятствующие сотрудникам самореализовываться. Многие люди понимают Теорию Y как позитивный набор предположений относительно работников. Внимательное прочтение «Человеческой стороны предприятия» показывает, что Макгрегор просто приводит доводы в пользу того, что руководитель должен быть открытым для более позитивного взгляда и возможностей, которые он создает [11, с. 435].

Фредериком Герцбергом была разработана «Теория мотивационной гигиены». Теория сформировалась им на основе данных проведенных опросов, целью которых было определить ситуацию, в которой сотрудники чувствовали себя удовлетворенными или неудовлетворенными рабочими условиями. В процессе обработки данных опроса выделились две группы факторов, которые влияют на уровень производительности сотрудников и степень удовлетворенности работой. Среди них факторы, удерживающие сотрудника на работе и факторы, мотивирующие к работе [25, с. 232].

Факторы, удерживающие на работе сотрудника (гигиенические факторы) включают административную политику компании, условия трудовой деятельности, уровень зарплаты, отношения в коллективе, с

руководством, подчиненными. Факторы, мотивирующие к трудовой деятельности, (мотиваторы) включают достижение успеха, признание заслуг, ответственность, возможность карьерного повышения. Для гигиенических факторов основополагающим элементом выступает среда трудовой деятельности. Герцберг в свое теории утверждает, что при отсутствии гигиенических факторов может вызвать неудовлетворенность сотрудника своим рабочим местом. Причем, если они наличествуют в достаточном количестве, то они уже не приносят удовлетворенность сотруднику и не оказывают на него мотивационного воздействия.

Если мотиваторы отсутствуют, это не означает что сотрудники станут неудовлетворенны своей работой. Однако их наличие в определенной степени формирует чувство удовлетворенности и мотивирует сотрудников к выполнению необходимых действий и повышению трудовой активности на рабочем месте.

Таким образом, гигиенические факторы по Герцбергу включают:

- административную политику организации; условия труда;
- заработную плату;
- отношения руководителей и подчиненных;
- степень непосредственного контроля за трудовой деятельностью.

Мотивационные факторы по Герцбергу включают:

- личный успех, достижения;
- продвижение по карьерной лестнице;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокую степень ответственности; возможности творческого и делового роста.

При недостаточном количестве гигиенических факторов, сотрудник становится не удовлетворён собственной работой. В то же время при их избытке они не вызывают чувство удовлетворенности работой и не способны мотивировать. Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью деятельности следующим образом: «Результаты

нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию, - это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является в свою очередь его отсутствие, а не удовлетворение работой» [46, с. 240].

Выявленные факторы Герцберга соответствуют потребностям в удовлетворении физиологических желаний, безопасности «Пирамиды потребностей» А. Маслоу. То есть они могут быть сравнимы с с потребностями высших ступеней пирамиды. Тем не менее, Маслоу видел в гигиенических факторах причину определенного поведения. Если управленец создает условия для удовлетворения одной из них, то сотрудник станет трудиться интенсивнее. Герцберг наоборот утверждал, что сотрудник не будет обращать на них внимания до тех пор, пока не сочтет их реализацию недостаточной или несправедливой. По теории Герцберга, гигиенические факторы не причастны к мотивации сотрудников, они лишь уменьшают степень чувства 33 неудовлетворенности рабочим местом. Для формирования мотивации, менеджер должен предоставить мотивирующие факторы. [26, с. 8] Для того, чтобы эффективно использовать данную теорию, необходимо сформулировать перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов, предоставляя возможность работнику самостоятельно выбрать тот или иной фактор. Девид Макклеланд сформулировал теорию нужд, которая состоит из: Нужда в успехе- заключается в достижении определенных высот, делающих работника на голову выше других, осознанности личного успеха. Сотрудники, имеющие такую потребность работают с усердием, качественно

исполняют свои обязанности. Сотрудники такого типа не бояться брать на себя ответственность. Их деятельность всегда сопряжена с определенным риском. В то же время они не обладают азартом, считая, что случай им поможет, но притом и не ставят перед собой легкие задачи; нужда во власти- то есть индивид желает управлять другими людьми, иметь властные полномочия, влиять на чью-либо деятельность. Как правило, он предпочитает деятельность, связанную с ответственностью за деятельность групп сотрудников. Они трудятся в условиях конкуренции и ориентируются на получение статуса. Люди такого типа сконцентрированы на росте своего влияния, повышении собственного престижа путем повышения эффективности своей деятельности; нужда в принадлежности - то есть человек хочет принадлежать к какой-либо социальной группе, идентифицировать себя с сообществом, налаживать отношения с друзьями, коллегами. Как правило, он выбирает организацию с дружным взаимодействующим коллективом, где усилия сотрудников кооперируются, а не конкурируют. Манипулируя этой потребностью, менеджеры создают атмосферу сильного командного духа коллектива [27, с. 780].

Макклелланд сделал выводы, что люди с потребностью в успехе добиваются его в предпринимательстве, управлении своим делом, в управлении отделами крупных организаций. Хороший управленец не 34 обязательно должен быть лишь с высокой потребностью в успехе. Нужды в принадлежности и во власти тесно связаны с успехом в управлении. У успешных руководителей можно выявить высокие нужды во власти и меньшие в принадлежности. В подчиненных необходимо стимулировать нужды в успехе (достижениях) [28, с. 272].

Теория постановки цели в мотивации Эдвина Локка гласит: «действия индивида определяются теми целями, которые он осознанно наметил для себя». Эта теория утверждает, что степень выполнения рудовой деятельности находится в зависимости от четырех особенностей целей:

- сложность;

- особенность;
- приемлемость;
- приверженность.

Данные характеристики обосновывают выбор цели, а также те усилия, которые сотрудник хочет затратить на достижение поставленной цели. Теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера предполагает наличие закона эффекта, в основе которого лежит влияние удовольствия или боли на действия индивида. Согласно этому закону поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием, закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях. Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью. [33, с. 492]

Размышляя на эту тему, Скиннер пришел к выводу, что поведение регулируется в процессе поощрения положительных реакций, и игнорируя негативные. В том случае, когда человек не проявляет желаемого поведения можно применить метод так называемого «шейпинга». Вначале индивид поощряется за любую реакцию, которая имеет схожие черты с желаемой, либо награждается за начальные реакции способные развиться в цепь реакций 35 заканчивающейся желаемым поведением. Уже после этого индивид поощряется только за желательные реакции, что приводит к устойчивому их закреплению [31, с. 464].

Б. Скиннер выявил «схему подкреплений», в которой утверждается, что необходимо соблюдать закономерную интенсивность, временные рамки в поощрении работников. Иначе говоря, поведение сотрудника варьируется при соблюдении последовательности, повторяемости, интенсивности поощрения в зависимости от близости по времени к желаемой реакции [44, с. 224].

На основе данной теории можно сформулировать ряд практических рекомендаций для мотивации сотрудников в организации: во-первых, нужно выявить и закрепить ожидаемое от сотрудников поведение. Если сотрудник ведет себя, как подобает, то его необходимо поощрять; во-вторых, если

сотрудник ведет себя не соответствующе ожиданиям, то игнорируется. Если это происходит регулярно, а также может привести к серьезным деструктивным последствиям, то целесообразно применить наказание; втретьих, нельзя медлить с поощрением желаемого поведения для сохранения временной близости между поступком и наградой. Для этого можно создать схему подкрепления и вид подкрепления, соответствующий потребностям и особенностям личности сотрудника и в условиях определенной ситуации. Если сотрудник выработал устойчивое желаемое поведение, все ровно необходимо поддерживать процесс его поощрения [32, с. 39-44].

В рамках «Теории справедливости» Адамса делается вывод о том, что сотрудники с субъективной точки зрения оценивают отношение полученной зарплаты за проделанную работу к тем усилиям, которые они приложили в процессе трудовой деятельности, сравнивая при этом свое впечатление с аналогичной деятельностью других сотрудников. В результате сравнения человек делает заключение о справедливости или несправедливости. В этом случае задействованы следующие компоненты: сам сотрудник, оценивающий соответствие вознаграждения и усилий; объект сравнения – другой сотрудник этой же организации или внешней, используемы как эталон для сравнения.

Справедливость работник ощущает в ситуации, когда его собственный коэффициент выхода/входа приблизительно равняется аналогичному коэффициенту объекта, избранного для сравнения. Если баланс соотношений выход/вход значительно разнится, то у сотрудника возникает ощущение несправедливости. За несправедливостью возникает напряженность, ощущение внутренней противоречивости, которые принуждают работника корректировать ситуацию, достигать соответствующего баланса, обеспечивая справедливость. При этом сотрудник может достичь справедливости, затрачивая меньше усилий, делая некачественно свою работу, снижая интенсивность своей трудовой деятельности. Также может и попросить большего вознаграждения, улучшения трудовых условий [34, с. 280].

На основе данной теории можно сформулировать следующие рекомендации для мотивации сотрудников. Работник в процессе своей деятельности заостряет свое внимание не только на личном вознаграждении, но также старается узнать о его уровне среди других, подобных ему сотрудников. Данный работник соотносит свое вознаграждение и затраченные усилия с другим сотрудником. В зависимости от справедливости данного соотношения сотрудник может либо интенсифицировать свою деятельность, либо наоборот уменьшить усилия. Именно поэтому, управленцу необходимо создать условия, при которых все сотрудники знали бы кто, сколько и за что получает вознаграждение. Люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, в которой жалованье играет важное, но не решающее значение. Руководство должно регулярно проводить исследование с целью определения, как оценивается вознаграждение работниками, насколько оно справедливое с них точки зрения [36, с. 535].

Теория ожиданий В.Врума основывается на том, что мотивация работника достигается вознаграждением. При этом сила стремления к получению вознаграждения зависит от трех ситуационных факторов: наличие связи между затратами работы и достигнутыми результатами, то есть от ожидания, что затраты работы дадут желательные результаты. Если такая связь отсутствует, то мотивация слабеет; реальность получения вознаграждения, то есть ожидания, что результаты будут вознаграждении. Отсутствие такой связи ослабляет мотивацию; ценность вознаграждения. Через собственную систему ценностей конкретное вознаграждение может и не представлять для человека ценности, то есть мотивация зависит от ожиданий относительно ценности вознаграждения [38, с. 424].

Если ожидания высокие, то сила мотива возрастает. Полученный раньше положительный опыт в аналогичных ситуациях подкрепляет ожидание. Наоборот, если ожидания не исполняются, возникает ощущение бесполезности усилий, вследствие чего уменьшается мотивация. Заслуживает внимания и теория X и Y Дугласа Мак-Грегора. По теории X сотрудники

ленивы и избегают ответственности и лишней нагрузки. По теории Y сотрудники будут эффективно трудиться, если для них созданы необходимые условия.

Девид Маккллеланд сформулировал теорию нужд, которая состоит из:

- нужда в успехе. Нужда в достижении определенных высот, делающих работника на голову выше других, осознанности личного успеха. Мотивировать таких сотрудников необходимо возможностью карьерного роста, наделением ответственной работой. [40, с. 542]

- нужда во власти. То есть индивид желает управлять другими людьми, иметь властные полномочия, влиять на чью-либо деятельность. Таких сотрудников мотивирует вверением им властных полномочий, назначают на руководящие должности.

- нужда в принадлежности. То есть человек хочет принадлежать к какой-либо социальной группе, идентифицировать себя с сообществом, налаживать отношения с друзьями, коллегами. Таких сотрудников мотивируют созданием корпоративного духа, дружеской атмосферы в коллективе [42, с. 558].

Наравне с этими теориями были сформулированы и другие: Фредериком Герцбергом была разработана «Теория мотивационной гигиены»; теория постановки цели в мотивации Эдвина Локка; теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера; теория ожиданий В. Врума и др. Из вышеизложенного следует, что известные ученые мира разрабатывали теории мотивации, в которых обоснованы потребности человека, его ожидания, механизмы стимулирования и т.п. Оперируя данными знаниями, менеджер может выяснить основные желания сотрудника, создав на их основе эффективную систему мотивации.

1.2. Сущностная характеристика мотивации персонала

На практике процесс мотивации сотрудников более широко стал применяться в момент появления крупных индустриальных производств,

когда задачей руководителя было объяснение рабочему его задач и обязанностей. Данная система мотивации учитывала лишь беспрекословное подчинение работника указаниям руководителя. Реализация таких управленческих задач исключала необходимость во внедрении сложной системы мотивации работников. Со стороны руководства работник стимулировался достаточно просто – за неуспеваемость, низкие показатели труда он увольнялся. С середины XX века ситуация стала меняться. На рынке появилось множество товаров, появилась жесткая конкуренция, сотрудники стали недовольны отношением к себе со стороны руководства предприятий, дисциплина труда резко падала. В связи с этим возникла необходимость пересмотра принципов мотивации трудовой активности, что привело к появлению кардинально новых подходов к проблеме мотивации сотрудников, основанных, прежде всего на их мотивах, стимулах, ожиданиях. [51, с.31]

В наше время философия и стиль управления быстро меняются, что требует новых комбинированных подходов к проблеме мотивации персонала в организации, основанных на последних достижениях в области поведенческих наук и наук об управлении и сочетающих экономические и социальнопсихологические способы воздействия на поведение работников. Для того чтобы более эффективно задействовать трудовую активность работников на предприятии руководство должно применять различные управленческие механизмы. При этом необходимо обеспечивать рациональную нагрузку каждому работнику, а также создать для них оптимальные условия трудовой деятельности, вызвать у них желание активной деятельности, нацеленной на достижение стратегических задач фирмы. Для этого управленческий аппарат организации должен озадачиться созданием всех необходимых условий, способных сформировать мотивацию у работников, эффективную систему стимулов к трудовой активности и реализовать её на практике. [13, с.207]

Формирование мотивации к трудовой активности у сотрудников является одной из главных функций управленческого процесса в организации.

С помощью мотивации руководители склоняют сотрудников к определенной деятельности, соответствующей планам организации. Качество трудовой деятельности работников и успех организации в целом во многом зависят от степени мотивации персонала. Мотивацию можно описать: как функцию управленческой деятельности, в том случае, когда мотивация является побуждающим механизмом к определенной деятельности. В данном случае она соотносится с процессом стимулирования; как силу, побуждающую к деятельности, в том случае, когда процесс мотивации схож с более обширным понятием «мотив», который включает в себя все элементы внутренних устремлений совершать определенную деятельность: потребности, интересы, ценности, инстинкты, влечения, эмоции, идеалы [10, с. 315].

Итак, мотивацию в организации можно рассмотреть, как побуждение персонала организации к действию. В этом случае мотивацию можно рассматривать как склонение к деятельности со стороны индивида извне, с другой стороны — это само убеждение. Формирование процесса мотивации у персонала организации представляет собой не только социально-экономическую проблему, заключающуюся в том, что грамотно построенная система мотивации повышает трудовую активность сотрудников, что в свою очередь отражается и на экономических показателях, но и психологическую проблему, так как при построении мотивационной системы необходимо учитывать стремления, установки, мировоззрение идеалы, потребности персонала. Стимул выступает внешней причиной, побуждающей сотрудников к трудовой активности, а мотив есть внутренняя побудительная сила. Стимул, в большинстве случаев очевиден, заметен, его планируют заранее или отменяют.

Мотив – скрытая часть подсознания человека, он чаще всего может быть неожиданным, ввиду его зависимости от импульсов инстинктов, вновь появившихся потребностей у сотрудника организации, влечений. Довольно часто бывает так, что понятия мотивация и стимулирование принимают за одно и то же – но это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой

цели – повышения эффективности труда работника. Всё же, мотивы и стимулы тесно связаны друг с другом в процессе формирования мотивации у сотрудников. Стимулирование трудовой активности сотрудников на предприятии представляет собой определенное воздействие на его поведение, учитывающее мотивы, желания, потребности, интересы, мировоззрения, стремления, жизненную позицию и другое. То есть в основе стимулирования лежит соотношение внешних особенностей и внутренних установок личности сотрудника организации. Стимулирование осуществляется с помощью определенного управленческого воздействия, меняющего состояние условий труда, способных вызвать у сотрудников организации желание повысить свою трудовую активность, стремление осуществлять свою деятельность лучше. При стимулировании персонала необходимо изучить внутренние мотивы сотрудников, с помощью социологических, психологических знаний личности. [48, с.424]

Учитывая то, что мотив можно рассмотреть, как состояние некой готовности к осуществлению определенной деятельности, предрасположенности, склонности совершать ту или иную трудовую активность определенным образом, основная задача управленческого воздействия активизировать, задействовать данное состояние у сотрудников организации. [7, с.91, 266]

Сотрудник обосновывает свою деятельность, прикладываемые усилия желание трудиться на основе внутренних мотивов, будучи в той или иной трудовой ситуации. Мотивы сотрудника могут достаточно быстро меняться, так как основаны на его эмоциях, темпераменте и влечении. С помощью мотива сотрудник побуждает себя к действиям, связанным с удовлетворением его желаний. Именно поэтому процесс мотивации работников в фирме начинается с изучения стремлений, установок персонала, выявляя причины выбора определенных типов поведения с их стороны. Мотивы поведения сотрудников: ориентируют. Мотив формирует то поведение у сотрудника организации, которое более приемлемо для него в существующей трудовой

ситуации; формирую смысл поведения. Мотив позволяет субъективно оценить принятый вид поведения членом организации; опосредуют. Мотив появляется на границе внешнего воздействия и внутренних установок, опосредуя их по отношению к сотруднику и влияя на его поведение; мобилизуют. С помощью мотивов мобилизуются внутренние стремления сотрудника организации в процессе определенной деятельности, в том случае, если она принесет ему желаемый результат; оправдывают. Мотив содержит отношение сотрудника к организационным нормам, правилам, образцам поведения, навеянным ему извне [1, с.293].

В процессе мотивации сотрудников можно использовать их социальные установки. Социальная установка в поведении человека более стабильный компонент, определяющий его готовность совершать ту или иную деятельность. Можно сказать, что понятия «мотив» и «установка» близки по смыслу, хотя их нельзя считать синонимами. Очевидно, что не каждое управленческое воздействие, в том числе и стимулирование, может сформировать эффективную систему мотивации работников на предприятии. Мотивировать персонал можно лишь с помощью управленческой деятельности, затрагивающей личностные интересы каждого сотрудника, его внутренние желания и потребности. Именно в этом случае у сотрудников появляется интерес в повышении своей трудовой активности, качества выполняемой работы, ускорении выполнения задач, активизации своего творческого и трудового потенциала [11, с. 435]. Ниже представлена упрощенная модель мотивации через потребности (Рисунок 1).

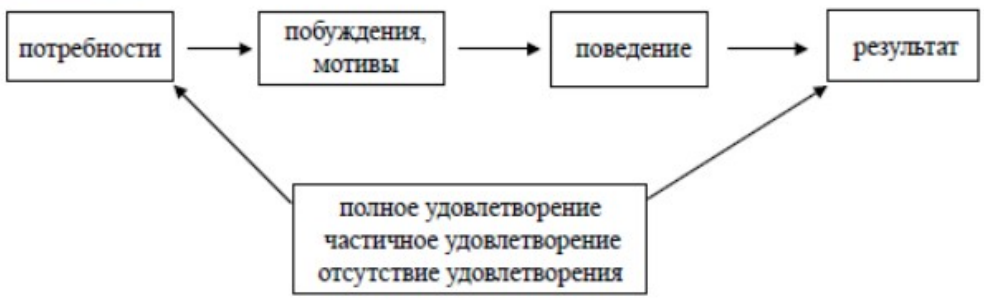

Рисунок 1 - Упрощенная модель мотивации через потребности [52, с.132]

Процесс удовлетворения, находящийся в определении на первом месте, – это мотивационная политика, выстраиваемая руководством фирмы на основании известных им потребностей и интересов персонала. Рассмотрение понятия мотивации не будет полным без описания её функциональной значимости. Основные функции мотивации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Функции мотивации. [52, с.139]

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации — внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы. [2, с. 656]

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией [54, с. 320].

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) оказывает влияние на оценку и самооценку персонала, удовлетворяя тем самым их потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении,

самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, и как моральный, и как психологический [45, с. 806].

Таким образом, процесс мотивации начал появляться в более глобальной форме в момент зарождения крупной промышленности, индустриализации общества. На тот момент система мотивации была достаточно примитивной. Если сотрудник не выполнял работу на должном уровне, его просто увольняли. Со временем происходит пересмотр эффективности процесса мотивации. Это связано, прежде всего, с развитием экономики, производства, товарооборота, появлением конкуренции. Сотрудники стали недовольны отношением со стороны управленцев, условиями труда, несправедливостью в их отношении. Благодаря этому процесс мотивации стал рассматриваться как нечто большее. В его основу стали закладывать такие понятия, как стимул, мотив, идеал, устремление, потребность [3, с.27-33].

На данном этапе развития многие руководители успешно развивающихся предприятий понимают, что эффективная система мотивации - наилучший способ побудить сотрудника к трудовой активности. Мотивация - стимулирование сотрудников организации к повышению эффективности их трудовой активности, направленной на достижение задач, поставленных руководством, на основе идеалов, потребностей, желаний персонала [49, с. 234].

Мотивация позволяет активизировать внутренние резервы, творческий и трудовой потенциал сотрудников, улучшить их трудовую деятельность, изменить отношение к организации. В процессе мотивации задействуются мотивы, стимулы, социальные установки сотрудников [4, с. 224].

Мотив – нечто скрытое, внутренняя предрасположенность совершать ту или иную деятельность, если она способна удовлетворить потребности сотрудника. В основе стимула заложены идеалы, устремления, желания, установки и т.п. Стимул представляет собой внешнюю причину, побуждающую сотрудников к трудовой активности, выступая внешним раздражителем его поведения. Это блага, предметы, ценности и т.п.

Итак, в процессе мотивации сотрудников, руководитель должен грамотно оперировать мотивами и стимулами. Для этого ему необходимо знать установки, причины поведения, потребности, стремления и идеалы сотрудников. Стимулы, повышающие трудовую деятельность сотрудников, бывают материальные и нематериальные. К материальным относятся: доплаты за условия труда, заработная плата, премии, надбавки, внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы. К нематериальным относятся: признание (личное, публичное), похвала и др.

1.3. Методы развития трудовой мотивации персонала гостиничного предприятия

Методы стимулирования сотрудников могут быть самыми разнообразными и зависят от таких факторов как: проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс применения всевозможных стимулов для мотивирования человека величается стимулированием. Стимулирование исполняет на предприятии весомую роль действующих мотиваторов либо ключевых носителей интересов сотрудников. Оно сознательно различается от мотивирования. Сущность данного различия состоит в том, собственно стимулирование — данное одно из средств, при помощи которого имеет возможность исполняться мотивирование [6, с. 440].

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека работать [37, с. 19-26]:

1. деньги;
2. уважение;
3. самоутверждение;
4. чувство принадлежности к организации;
5. приятная рабочая обстановка;
6. доверие руководства и др.

Стимулирование как способ действия на трудовое поведение выражено через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду случается в форме компенсации за трудовые старания. Дробление стимулов на «материальные» и «нравственные» символически, потому что они взаимосвязаны [52, с. 69, 320].

К примеру, премия выступает и как акт признания относительно к труженику, и как оценка его наград, но не исключительно как материальное вознаграждение итогов труда. Время от времени у сотрудников ориентация на обращение, приспособление к особому обществу, пафос появляются посильнее, нежели ориентация на валютное вознаграждение [8, с. 392].

Материальные способы стимулирования труда. Выбор разумных форм и систем оплаты труда сотрудников имеет характеризующее социальноэкономическое значение для любой компании в критериях рыночных взаимоотношений. Формы и системы оплаты труда персонала делают на всех уровнях хозяйствования материальную базу становления человеческого денег, здравого применения рабочей силы и действенного управления персоналом всех категорий. Одобрение персонала за труд, или же компенсация сотрудникам затрачиваемых усилий, играет главную роль в привлечении трудовых ресурсов в компанию, в мотивирование, применении и сохранении достаточных экспертов на предприятии либо в конторе [37, с. 19-26].

Малоэффективная либо несправедливая система гонорары сможет вызвать у рабочих неудовлетворенность как объемами, но и приемами определения и распределения прибылей, собственно в конце сможет стать причиной падение продуктивности труда, свойства продукции, несоблюдение трудовой выдержки и т. п. [9, с. 271]

Взаимосвязь гонорары работников с практическими итогами производственной работы каких-нибудь компаний исполняется при помощи применяемых ними форм и систем заработной платы. Они характеризуют приспособление зависимости одобрения любого сотрудника от результативности трудовой работы. В хоть какой конторе труд, потраченный точным человеком, быть может выражен числом отработанного им рабочего времени либо размером сделанной продукции, произведенных дел либо оказанных услуг. Исходя из того, в которых финансовых признаках измеряются расходы либо последствия труда, принято распознавать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала [12, с. 176].

При повременной оплате значение гонорары сотрудника находится в зависимости от практически отработанного рабочего времени, а при сдельной — от размера произведенных дел и услуг. В прогрессивной практике нередко применяются перемешанные системы заработной платы — 1 часть заработной платы любого сотрудника находится в зависимости от эффектов работы категории (в большинстве случаев, переменная), а иная — от личных отличительных черт (систематическая, должностной оклад). Почти все главы считают, собственно, когда они не сумеют предложить неплохую получку либо впечатляющие премиальные, люди станут лениться, не ощущая необходимых стимулов для продуктивной работы. Хотя надлежит более ухаживать не про то, с чего же заплатить высочайшие оклады, а про то, чтоб обеспечить собственным работникам объективное вознаграждение [14, с. 299].

Доплаты за условия труда. Негативные условия труда, раз их фактически невозможно значительно улучшить, обязаны компенсироваться работнику основным образом с помощью роста времени отдыха, вспомогательного

безвозмездного кормления на производстве, профилактических и врачебных событий. Доплаты за сменность инсталлируются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости на протяжении смены вводятся в основном для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Кроме того, доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность повыше общепризнанных мерок в форме сдельного приработка имеют все шансы иметь место, раз предпосылкой перевыполнения общепризнанных мерок появилось присутствие у сотрудника возможностей к этой работе, превышающих центральный уровень [15, с. 318].

Кроме получки есть иное средство мотивировки — внутрифирменные льготы: плата компанией врачебных услуг, страхование на вариант долгой утраты трудоспособности, абсолютная или же выборочная плата затрат на проезд сотрудника к месту работы и обратно, предоставление собственным сотрудникам беспроцентных займов или же займов с невысоким уровнем процента, предоставление права потребления автотранспортом компании, кормление в период работы и др. затраты. Всё вырастающее значение в формировании заработка получают эти формы, как роль в прибылях и в акционерном капитале. Данное возможно разъяснить не столько рвением к общественной гармонии, но и вероятностью ухода от налогов, покупающих в рыночной экономике все наиболее вырастающий авторитет и подталкивают нанимателей на поиски вероятностей их неуплаты [16, с. 363].

Еще один вид вознаграждения, к которому управленец может прибегнуть по своему желанию, — премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановые (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, в зависимости от результатов работника и представляющими из себя особый стимул, так как неожиданное поощрение помогает персоналу почувствовать свою значимость (премии к дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и др.). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида

мотивации: вызывается чувство сопричастности к делам фирмы за счет материального вознаграждения. Соотношение размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями предприятия, а, следовательно, и величиной своей доли от общего дохода [17, с. 208].

Нематериальные методы стимулирования труда. Проблема стимулирования к труду довольно актуальна в наше время. Современный руководитель должен постоянно отмечать ценность своих кадров, наличие у них творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутых результатов. Данная хвала обязана быть очень беспристрастной, опираться не на единые воспоминания, а на точные, четкие признаки и эти.

Общественные стимулы соединены с необходимостью сотрудников в самоутверждении, в конкретном размере власти. Данные стимулы характеризуются вероятностью принять участие в распоряжении созданием, трудом и коллективом, брать на себя решения; возможностями карьерный рост, вероятностью заниматься элитными видами труда. Значит, ожидается, собственно сотрудникам предоставляется право гласа во время выяснения ряда трудностей, им делегируются права и обязанность [19, с. 478].

Индивидуальное признание имеет в виду, собственно наиболее отличившиеся сотрудники станут замечены в особых докладах высокому управлению компании. Им предоставляется возможность быть представлены индивидуально руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в исследовании которых они участвовали. Эти сотрудники по случаю торжеств и юбилейных дат индивидуально поздравляются администрацией. Общественное признание выражается в широком распространении информации о достижениях тружеников в многотиражных печатных изданиях, издаваемых организациями, на специализированных стендах (досках почета), в награждении наиболее отличившихся особыми символами, грамотами. Часто общественное признание будет

сопровождаемым премиями, значимыми подарками и так далее. К моральным стимулам относятся похвала и критика [22, с. 272].

К нравственным стимулам относятся похвала и критика. Социально-психологические стимулы вытекают из роли общения в жизни человека. Непосредственно обращение считается обязательной долею и условием обычной жизнедеятельности индивидума. В следствии этого уютный климат в коллективе, обеспечивающий обычное взаимодействие, дозволяет самореализовываться человеку, считается великолепным катализатором к чувству довольства работника в труде [20, с. 312].

Меж материальными и нематериальными стимулами присутствует диалектическая взаимосвязь. Так, заработная оплата оказывает большое влияние на оценку и самомнение сотрудника, удовлетворяя самым что ни на есть его необходимости в признании, т. е. материальный катализатор выступает сразу и как общественный, нравственный, психологический.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Известные ученые мира разрабатывали теории мотивации, в которых обоснованы потребности человека, его ожидания, механизмы стимулирования и т.п. Оперируя данными знаниями, менеджер может выяснить основные желания сотрудника, создав на их основе эффективную систему мотивации.

Стимулы, повышающие трудовую деятельность сотрудников, бывают материальные и нематериальные. К материальным относятся: доплаты за условия труда, заработная плата, премии, надбавки, внутрифирменные льготы. К нематериальным относятся: признание (личное, публичное), похвала и др. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Глава 2. Анализ управления трудовой мотивацией персонала на предприятии Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi

2.1. Характеристика Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi

Юридическое название отеля: Radisson Hotel Group.

Фактическое название отеля: Radisson Collection Paradise Resort and Spa Sochi.

«Radisson Collection Paradise Resort & Spa Sochi» расположен на первой линии Сочинского побережья. Этот гостиничный комплекс представлен восьмиэтажным зданием. Вблизи зоны отдыха отеля находится крупнейший спортивный комплекс региона, который включает в себя трассу для автомобилей класса «Формула 1». От городского аэропорта Адлер всего десять километров.

На сегодняшний день отель предлагает для отдыхающих сразу 508 номеров с балконами. Каждый номер этого пятизвездочного отеля укомплектован современной техникой. Большинство номеров имеют балконы с открывающимся видом на море или Кавказские горы. Огороженная территория всего комплекса для отдыха полностью озеленена, имеется теннисный корт, функциональная спортивная площадка, специально

оборудованная площадка для самых маленьких отдыхающих. Территория отеля постоянно охраняется.

Банный комплекс отеля представлен традиционными русской, турецкой, финской и римской банями, пользование которыми входит в стоимость путевки. Отель предлагает туристам на выбор два бассейна: один крытый, который функционирует круглый год, другой открытый, в котором имеется небольшой детский бассейн с пресной водой. На территории гостиничного комплекса имеется библиотека и косметический салон, четыре ресторана, бар у бассейна.

В администрации отеля «Radisson» в Сочи можно решить вопрос с арендой автомобиля, яхты или катера для морских прогулок. Предоставляются услуги прачечной, то есть глажка, стирка, сушка.

Отель предлагает услуги аниматоров, которые проводят, как детские и взрослые развлекательные мероприятия. В отеле имеются все условия для приема детей разного возраста. Детский сервис гостиничного комплекса представлен специальным детским меню, услугами воспитателей в специально оборудованной игровой комнате, а также услуги профессиональной няни. В отеле предусмотрены номера для клиентов с ограниченными возможностями (см. табл. 1).

Таблица 1 – Структура отеля

Структурные подразделения	Штатная численность, ед.	Фактическая численность, чел.
Административный офис	4,0	5
Правовой отдел	4,0	5
Отдел подготовки кадров	1,5	1
Финансово-экономическое управление	32,0	32
Отдел закупок	13,0	13
Кадровая служба	4,0	2
Автохозяйство	18,0	17
Служба корпоративной защиты	63,0	60
Хозяйственный участок	14,0	12
Служба размещения	29,0	30
Отдел по работе с клиентами	4,0	4
Хозяйственный отдел	65,0	69
Центр здоровья	19,0	17
Отдел продаж	12,0	11
Бизнес центр	2,0	2
Инженерный отдел	37,5	38
Отдел программного сопровождения	9,0	9
Отдел питания, в том числе:	198,0	183
Ресторанная служба	100,0	92
Кухня	72,0	69
Служба помощников официантов	26,0	22
Пляжный комплекс	9,0	9

Организационная структура предприятия имеет линейно-функциональную структуру управления, которая основана на иерархическом принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя.



Рисунок 3 - Организационная культура предприятия

Организация разделяется по функциональному признаку, т.е. по специализированным видам работ внутри нее (например, производством блюд, процессу обслуживания гостей и по др.). Далее по каждому из них формируется служба. По этим линейным звеньям принимаются решения и передаются управленческие полномочия, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке.

В ресторане «Sunsets» подают блюда интернациональной кухни. Ресторан «Filini» специализируется на итальянской кухне. В ресторане «Umami» сервируют приготовленные на гриле блюда азиатской кухни. На территории работают бары у бассейна, лаундж-бар, караоке-клуб «Voices».

В отеле функционирует комплексная система обеспечения безопасных условий пребывания наших гостей. Все номера и лифтовые холлы оснащены электронными замками, открывающимися с помощью магнитных карт-ключей. Все номера и помещения гостиницы оснащены автоматизированной системой пожаротушения.

Отель имеет внутреннюю систему и постоянно взаимодействующий с внешней средой. Внутренняя и внешняя среда предприятия должна постоянно изучаться и анализироваться руководителем, чтобы повышать конкурентоспособность предприятия и как следствие стабилизировать его экономическое положение. Поэтому для оценки внутренней и внешней среды проводят SWOT-анализ (см. табл.2)

Таблица 2 – SWOT-анализ «Radisson Collection Paradise Sochi»

	Сильные стороны: 1. Минимальное количество претензий к качеству продукции/возврата блюд. 2. Оборудование кухни современным универсальным оборудованием и посудой для приготовления пищи.	Слабые стороны: 1. Недостаточное применение маркетинговых инструментов в работе. 2. Низкая звукоизоляция помещений.

	3. Широкий ассортимент предлагаемых блюд и напитков. 4. Низкий уровень цен сравнению с конкурентами. 5. Приятное и ненавязчивое музыкальное сопровождение. 6. Наличие специалистов высокой квалификации в сфере общественного питания	
Возможности: 1. Возможность использования более совершенные технологии, современные средства коммуникации. 2. Возможность освоения новых рынков и его сегментов. 3.Повышение качества культуры общения персонала с гостями, создание атмосферы гостеприимства и доброжелательности.	Дальнейшее развитие ресторана и освоение новых сегментов рынка, а также увеличение клиентской базы.	Разработка грамотной маркетинговой стратегии, а также различных акций с целью поддержания положительного имиджа компании, наращивание клиентской базы путем улучшения качества услуг.
Угрозы: 1. Вероятность выхода на рынок новых игроков, усиления позиций уже существующих. 2. Изменения во вкусах уже существующих клиентов. 3. Обновление меню и услуг конкурентов. 4. Активные рекламные кампании конкурентов.	Систематическое обновление и расширение ассортимента блюд, активная рекламная компания.	Разработка грамотной рекламной политики, введение в меню комплексных обедов для посетителей со средней категорией дохода.

В целях усиления конкурентной позиции ресторана, разработанные мероприятия должны быть нацелены на использование перспектив компании, соответствующих ее возможностям, а также обеспечить защиту компании от внешних угроз. По данным SWOT-анализа ресторана, можно сказать о наличии у компании большого количества сильных сторон. Это оказывает положительное влияние на ее деятельность, привлекает новых клиентов.

Несмотря на это, у ресторана есть и слабые стороны, конкуренты в силах изучить их и извлечь из этого выгоду.

Любое предприятие, в том числе и предприятие гостиничного бизнеса, осуществляет свою деятельность под влиянием сил внешней среды, которые либо открывают новые возможности, либо грозят отелю новыми неприятностями.

С помощью PEST-анализа организация может оценить влияние факторов макросреды и риски для бизнеса отеля (см. табл.3).

Таблица 3 – PEST-анализ «Radisson Collection Paradise Sochi»

Политические	-сеть отеля «Radisson»есть во многих странах; -прибыль отель получает за счет продажи своих услуг.
Экономические	-платежеспособность людей влияет на спрос отеля; -если уровень безработицы растет, то персонал отеля будет держаться за свою работу, а сама организация может не повышать заработную плату.
Социально-культурные	-уровень отеля зависит от гостей, которые будут пользоваться их услугами, и как часто они будут приезжать в данный отель; -квалифицированные специалисты (персонал) будут повышать уровень отеля; -необходимо прислушиваться к предпочтениям гостей.
Технические	-реклама в интернете влияет на спрос отеля; -должны совершенствоваться оборудования и качество услуг.

Анализируя результаты PEST-анализа ресторана можно сделать вывод, что наибольшее положительное влияние на ресторан оказывают такие факторы, как платежеспособность посетителей и реализация технологического потенциала, а максимальную угрозу для функционирования организации оказывают такие факторы, как ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания, уровень инфляции, а также появление на рынке новых конкурентов.

2.2. Анализ системы мотивации Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi

Исследование системы мотивации персонала проводилось в отеле Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi. В качестве инструментария была разработана анкета. В процессе анкетирования было опрошено 20 сотрудников.

Для исследования системы мотивации персонала на предприятии была разработана анкета (см. Приложение).

В опросе участвовали работники отеля. В опросе приняли участие 50 человек. Количество респондентов, изъявивших желание участвовать в опросе, составило 100%.

По половому признаку респонденты распределились практически поровну: 43% женщин и 57% мужчин.

Возрастные показатели опрошенных распределились следующим образом:

18 - 24 года – 9% опрошенных;

25 - 34 года – 41% опрошенных;

35 - 44 года – 24% опрошенных;

45 – 55 лет – 23% опрошенных;

55 – 65 лет – 3% опрошенных.

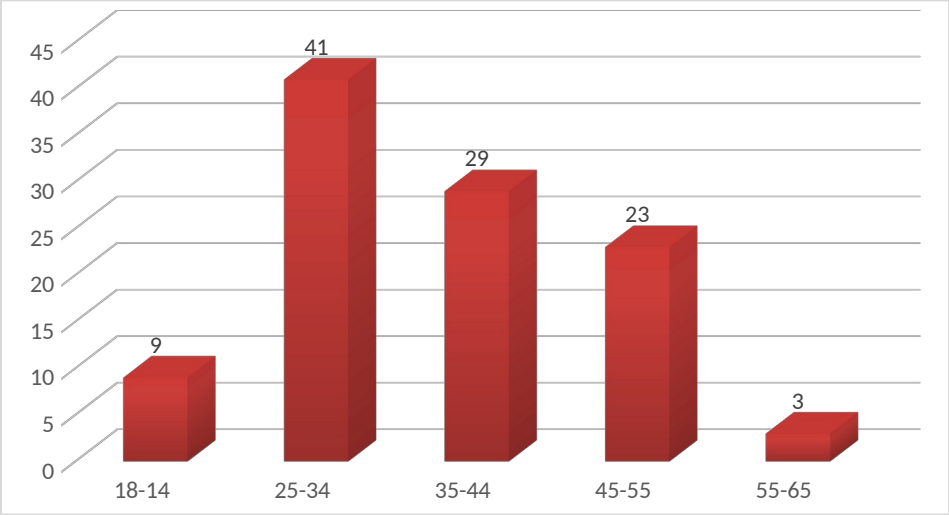

Рисунок 4 - Возрастное распределение респондентов

Подобное возрастное распределение можно объяснить тем, что в число опрошенных вошли работники только начинающие свой трудовой и профессиональный путь – официанты, администраторы, младшие сотрудники. Данный класс работников – начальное звено карьерной лестницы предприятия, с увеличением стажа работы и возраста трудящихся, увеличивается возможность карьерного роста и, соответственно, возможность перехода в звено управленцев компании.

У 1% респондентов образование неполное среднее, у 3% - полное среднее, у 28% - начальное профессиональное, у 24% - среднее профессиональное, у 15% - неоконченное высшее и у 29% опрошенных высшее образование.

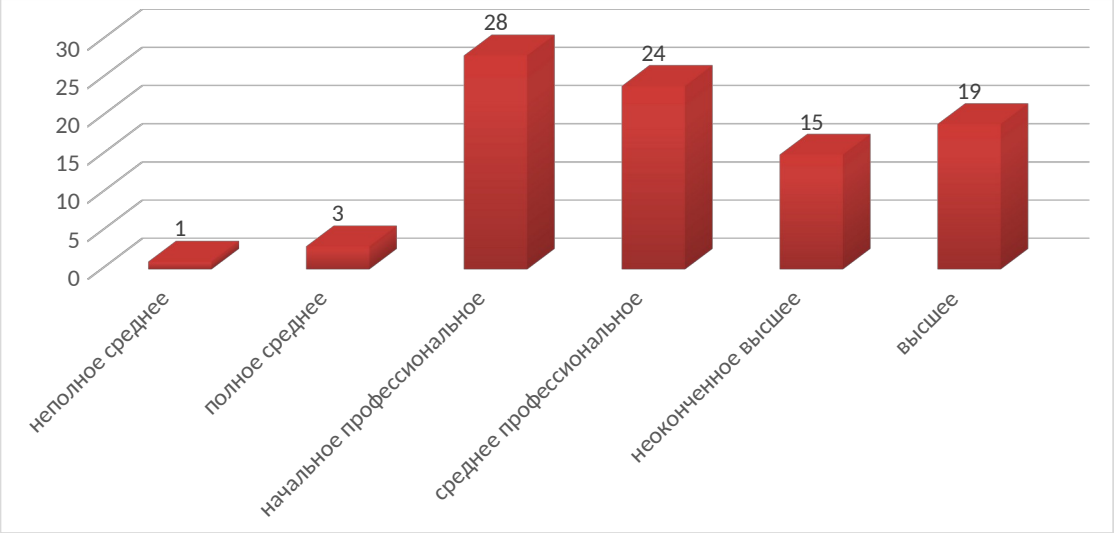

Рисунок 5 - Уровень образования респондентов

Таким образом, можно сделать вывод, что основная группа респондентов - это мужчины в возрасте от 25 до 34 лет. Образование респондентов, в основном высшее.

Стаж большинства опрошенных респондентов – от 5 до 10 лет (51%), менее 1 года на предприятии работают 4% опрошенных, от 3 до 5 лет на предприятии работают 23% респондентов и 22% опрошенных работают свыше 10 лет.

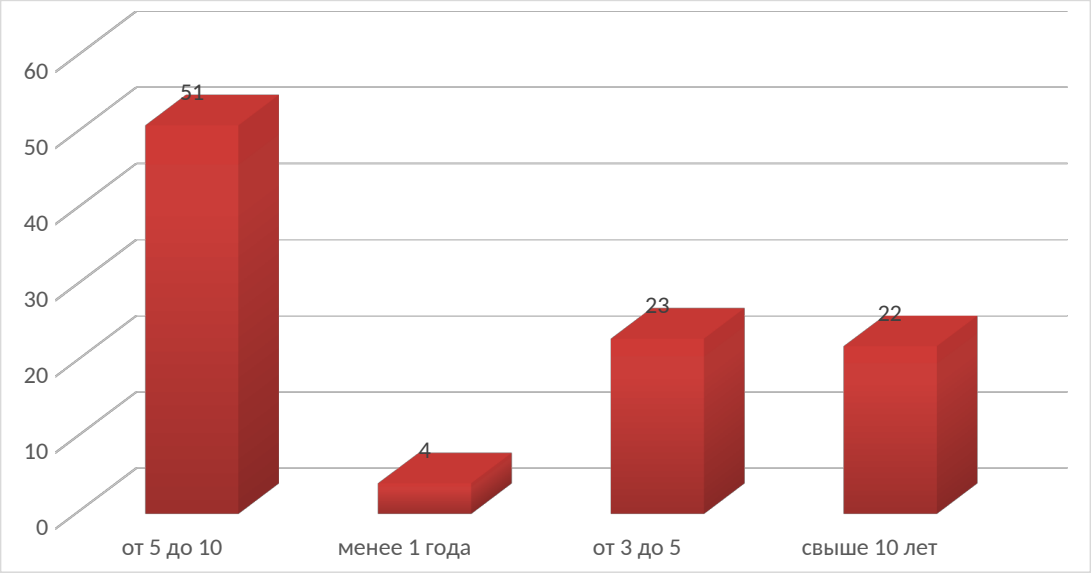

Рисунок 6 - Стаж работы на предприятии

Таким образом, можно сделать вывод, что текучести кадров в компании нет, что может свидетельствовать об условиях труда, которые удовлетворяют работников.

На вопрос «Соответствует ли Ваша работа полученной Вами специальности?» 67% опрошенных ответили, что работают по специальности. Работают по специальности, но после переподготовки в компании 24% опрошенных и только 9% опрошенных работают не по специальности.

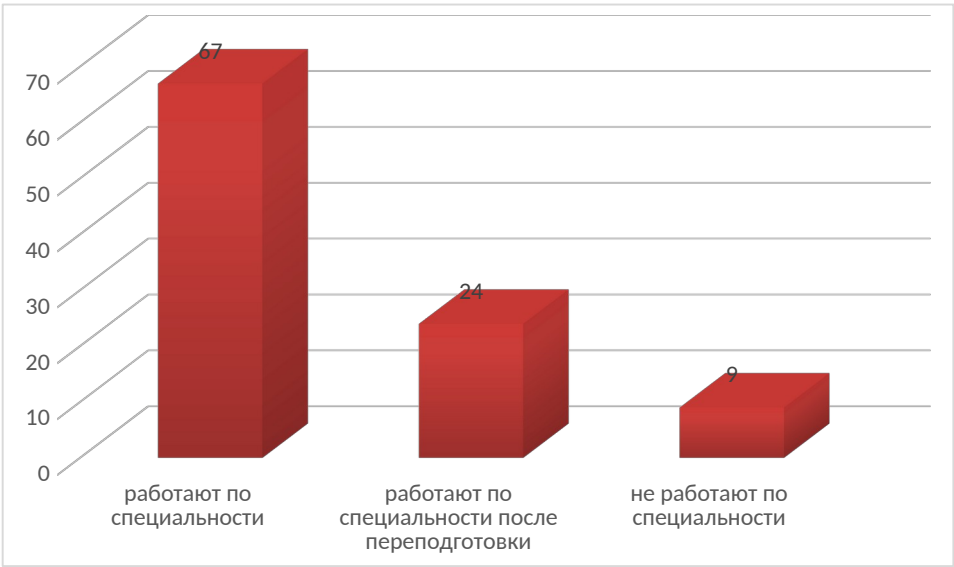

Рисунок 7 - Соответствие работы полученной специальности

Следовательно, можно сделать вывод, что на предприятии уделяют значительное внимание подбору и соответствию кадров занимаемой должности.

Престижной свою работу в компании считают 87% опрошенных, так не считают только 5%, 8% опрошенных ответить затруднились.



Рисунок 8 - Оценка престижности работы

Полностью удовлетворены работой в отеле 69% опрошенных, частично удовлетворены 21% респондентов, скорее не удовлетворены 10% и полностью не удовлетворенных респондентов не оказалось.

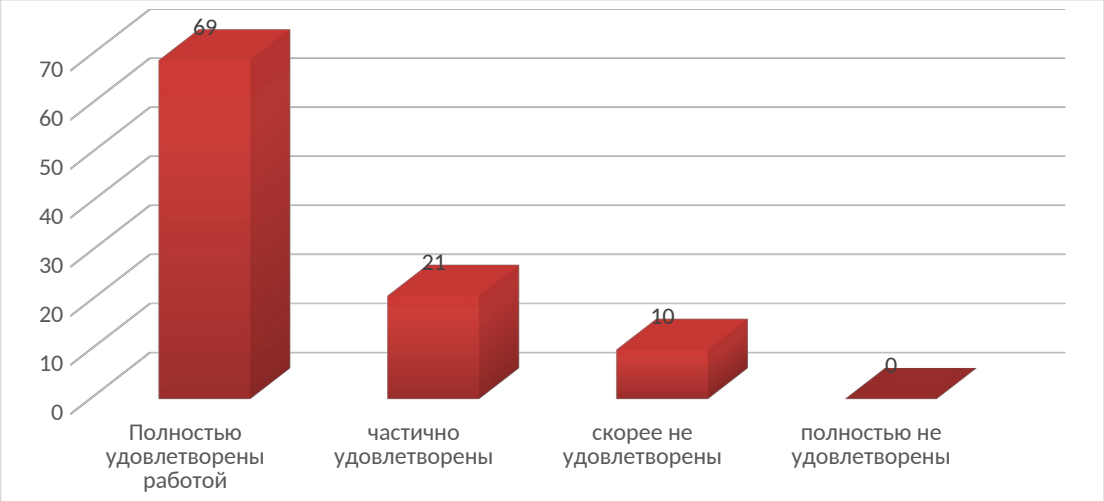

Рисунок 9 - Степень удовлетворенности работой в отеле

Данные свидетельствуют о благоприятных условиях труда в отеле, о чем говорит удовлетворенность рабочих предприятия.

Среди проблем, наиболее актуальных для работников в данный момент, на первом месте стоят материальные проблемы. По пятибалльной шкале 63% опрошенных данную проблему оценили на «1». 23% опрошенных материальные проблемы по пятибалльной шкале оценили на «2», 14% опрошенных материальные проблемы оценили на «3» балла.

Подобные результаты можно объяснить молодым возрастом работников, зачастую в семьях имеется один или два маленьких ребенка. В случае с работающими мужчинами, при наличии маленького ребенка, супруга может находиться в декретном отпуске, что значительно осложняет материальное положение семьи.

Подтверждением этого служит и то, что среди проблем, наиболее актуальных для работников в данный момент, также были выделены жилищные проблемы. По пятибалльной шкале 54% опрошенных данную проблему оценили на «1». 31% опрошенных жилищные проблемы по пятибалльной шкале оценили на «2», 15% опрошенных жилищные проблемы оценили на «3» балла.

Остальные выделенные в анкете проблемы заботят работников не настолько сильно. Проблемы организации досуга максимально волнуют только 11% опрошенных, 67% оценили данную проблему на «4 балла», 22% на «1» балл.

Проблемы получения дополнительного образования волнует также незначительное количество рабочих, максимально волнуют только 13% опрошенных, 65% оценили данную проблему на «4 балла», 22% на «5» баллов. Это можно объяснить тем, что большинство опрошенных рабочих имеет высшее образование, которое соответствует их профилю и занимаемой должности.

Проблема планирования семьи опрошенных респондентов не волнует. 100% опрошенных оценили данную проблему в «5» баллов. Аналогично не

волнуют работников отеля проблемы выстраивания взаимоотношений в рабочем коллективе.

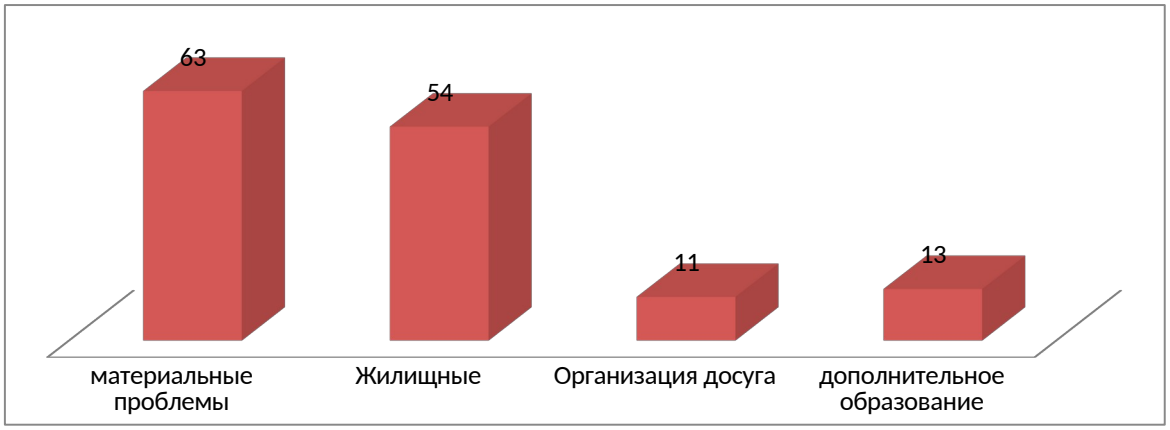

Рисунок 10 - Уровень распределения проблем работников отеля

Уровень взаимной заинтересованности компании и работника как высокий оценили только 32% опрошенных. 55% опрошенных считают, что заинтересован только работник, а отель нет. Невысокий обоюдный уровень заинтересованности отметили 10% опрошенных. Затруднились ответить 3% опрошенных. При этом, никто из работников не считает, что отель заинтересовано в нем больше, чем он сам.

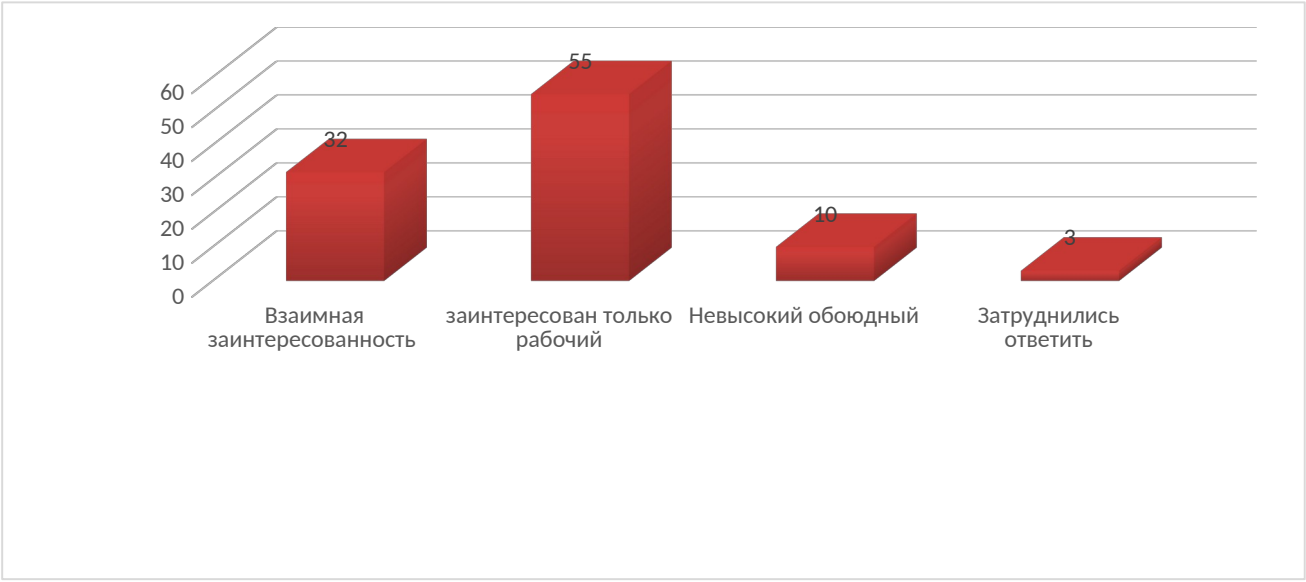

Рисунок 11 - Уровень взаимной заинтересованности

Подобные ответы можно объяснить тем, что в опросе участвовали молодые работники, которые находятся в начале своей профессиональной карьеры и не еще достигли определенного уровня профессионализма, в связи

с чем их заинтересованность в предприятии, как площадки для карьерного роста значительно выше.

Уровень удовлетворенности заработной платой по пятибалльной системе, как максимальный на «5» баллов отмечают только 24% опрошенных, скорее довольны, чем недовольны (4 балла) 25% опрошенных. Как «нечто среднее» (3 балла) уровень заработной платы оценили 35% опрошенных рабочих. Скорее недовольны, чем довольны 16% опрошенных рабочих. Полностью недовольных заработной платой – нет.

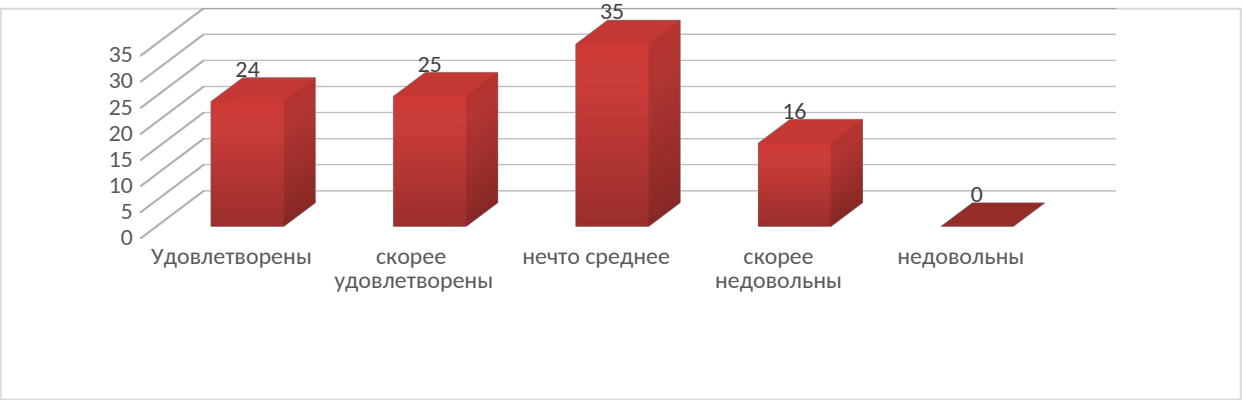

Рисунок 12 - Удовлетворенность заработной платой

Подобные данные опять же можно объяснить молодым возрастом рабочих и началом профессиональной карьеры, что сказывается на уровне заработной платы. Однако, среди позитивных моментов стоит выделить то, что полностью недовольных заработной платой работников нет.

Также позитивным моментом является то, своим карьерным и профессиональным ростом за последние несколько лет 43% опрошенных оценивают скорее довольны, чем недовольны (4 балла), 21% полностью довольны (5 баллов), как «нечто среднее» (3 балла) уровень своего карьерного и профессионального роста определили 19% опрошенных. 17% рабочих скорее недовольны, чем довольны (2 балла). Полностью недовольных работников своим профессиональным и карьерным ростом нет.

На вопрос «Существует ли в компании молодежная организация или молодежный союз?» 100% опрошенных ответили утвердительно. 71%

являются членом какой-либо общественной организации, действующей в компании.

Принимают участие в мероприятиях (акциях, программах, конкурсах, семинарах и т.д.), проводимых профсоюзными и общественными организациями компании 83% опрошенных.

Существующими мерами социальной защиты в полной мере удовлетворены 56% опрошенных, не совсем в полной мере - 21% опрошенных, не удовлетворены 23%. Таким образом, большая часть опрошенных существующими мерами социальной защиты удовлетворена.

Среди льгот и компенсаций респонденты выделяют:

1. право на льготное пенсионное обеспечение
2. право на спецодежду, спецобувь и другие средства индивидуальной защиты

На вопрос «Часто ли Вам приходится работать сверхурочно (за пределами рабочего дня) или в нерабочие дни (в воскресные или праздничные дни)»? 34% ответили - часто, редко во внеурочное время работают – 43%, никогда не работают во внеурочное время только 23%. Вся сверхурочная работа производится в рабочее время, в выходные дни сотрудники предприятия не работают.

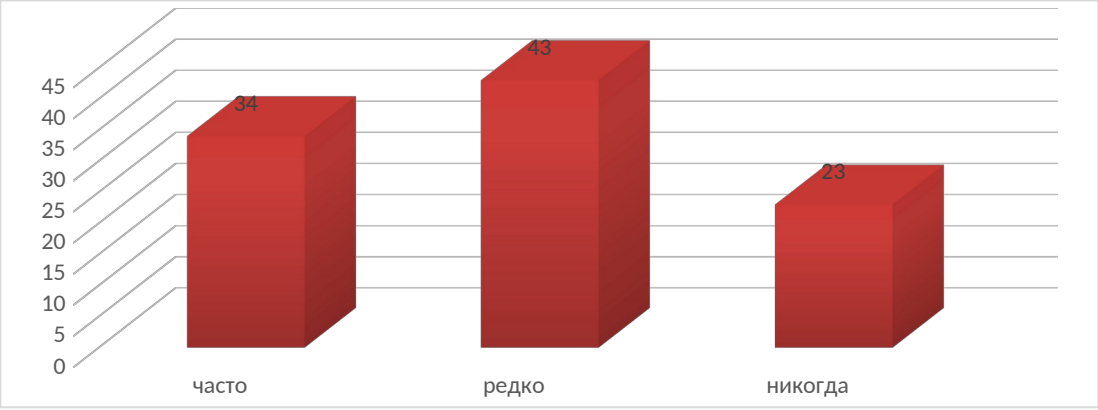

Рисунок 13 - Периодичность работы во внеурочное время

Таким образом, практически все сотрудники компании работают сверхурочно, однако, по их же замечанию, вся сверхурочная работа компенсируется доплатой.

Среди возможностей в компании 100% сотрудников отмечают участие в спортивных и культурно-массовых мероприятиях от компании. Таких возможностей как посещение столовой, пункта питания, прохождение медицинского лечения за счет компании, посещения стоматологического кабинета предприятия, посещение спортзала, бассейна, фитнес-центра за счет предприятия у работников нет, что также свидетельствует о недостатках социальной работы.

Среди мероприятий, которые работники компании бы предложили для улучшения социально-медицинской работы на предприятии – это увеличение информационной работы по реализуемым социальным проектам на предприятии, а также увеличении возможностей для работников в сфере оздоровления, таких как возможность санаторно-курортного отдыха и увеличение досуговых мероприятий, таких как выезд на природу, организация корпоративных праздников.

Таким образом, одной из самых актуальных кадровых проблем, стоящих перед отелем, является восполнение человеческих ресурсов, в частности привлечение молодых кадров необходимого уровня на рабочие места. По результатам анкетирования видно, что некоторые работники не совсем удовлетворены уровнем заработной платы и своим материальным положением, но, в то же время, они отмечают стабильный карьерный и профессиональный рост и свою заинтересованность в компании. В этой связи необходимо большее стимулирование молодых работников для их карьерного роста и, как следствие, улучшение и стабилизация материального положения. Если работники будут уверены в возможностях своего карьерного роста и дальнейшего профессионального развития, то это будет непосредственным образом сказываться на эффективности их труда, в частности, и эффективности работы предприятия, в целом. В связи с вышесказанным целесообразным будет серия консультаций и краткосрочных тренингов, направленных на развитие лидерских и деловых навыков молодых специалистов.

2.3. Направления улучшения системы мотивации и стимулирования персонала Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi

Направления улучшения системы мотивации и стимулирования персонала Отель Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi обращены на развитие профессиональных, деловых и личностных качеств молодых сотрудников. Программа предусматривает включение молодого работника в коллектив предприятия и общественную жизнь, обучение, повышение квалификации. На предприятии существует и реализуется программа по адаптации вновь принятых работников. Но эта система требует совершенствования, к такому выводу мы пришли исходя из результатов проведенного исследования, кроме этого, мы выделили ряд следующих проблем:

– Низкий уровень работы наставников, который проявляется неудовлетворенностью молодых работников частотой и качеством встреч с наставником, мотивацией наставников.

– Проблема социально-психологической адаптации, которая медленнее всего протекает у молодых работников предприятия.

– Проблема повышения уровня текучести кадров среди молодых работников 1-2 года работы.

Причиной низкого уровня работы наставников является отсутствие нормативных документов на предприятии, регламентирующих их деятельность и недостаточный уровень мотивации для эффективной работы. Именно эти недовольства высказывали опрошенные молодые работники по отношению к наставникам.

Вновь принятым работникам приходилось самостоятельно выстраивать коммуникации с непосредственным руководителем и коллегами, что в свою очередь, ухудшило прохождение социально-психологической адаптации.

Исходя из этих данных, мы делаем вывод, что основной проблемой системы адаптации молодых работников на предприятии является

несовершенство системы наставничества, поэтому мы предлагаем для нейтрализации этой проблемы ряд мер:

– Создание Положения «О наставничестве».

– Расширение функций одного из сотрудников отдела кадров (включить функцию управления адаптацией).

– Проведение обучения наставников;

– Введение обязательной оценки эффективности в начале и по окончанию процесса адаптации (опросные листы).

Нами разработан проект Положения «О наставничестве», в котором четко сформулированы цели и задачи наставников, порядок их отбора, показатели эффективности деятельности наставника, система его поощрения и мотивации. Кроме этого обозначен стандарт общения наставника с адаптантом. На наш взгляд, этот документ может выступать типовым для предприятий и организаций.

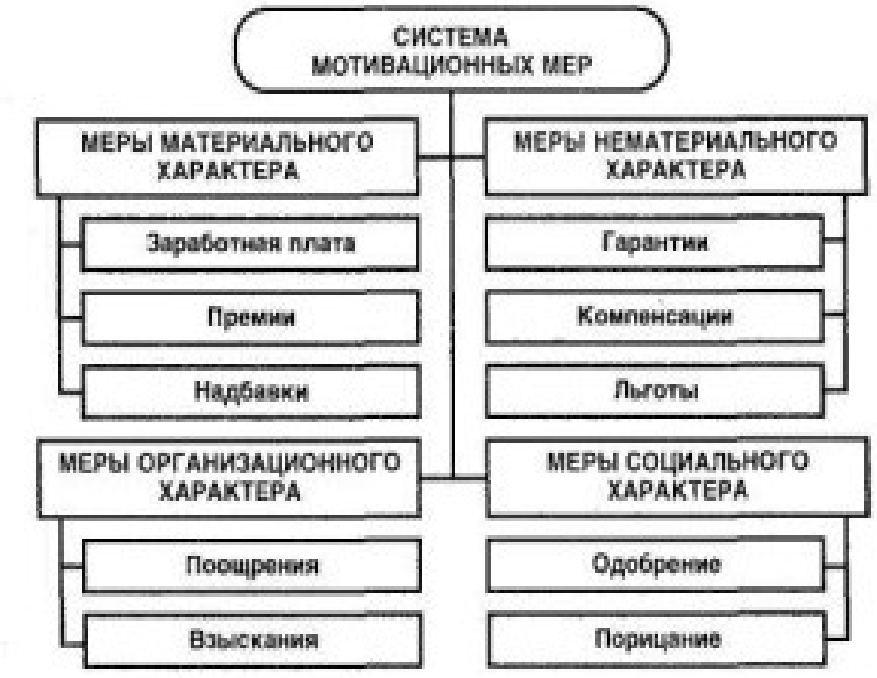

Рисунок 14 - Система мотивационных мер

Кроме этого мы предлагаем разработку рейтинга наставников, исходя из критериев эффективности, прописанных в положении. Также мы предлагаем вместо организации службы адаптации или введения в штат специалиста по

адаптации предлагается расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий 3000 руб. в месяц. Повышение квалификации специалиста по кадрам обойдется компании в 4200 руб. в первый год (стоимость курса). Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в компании. В целом смета расходов на внедрение в первый год и последующие затраты на его поддержание представлена в таблице.

Таблица 4 - Расходы на внедрение расширения функций специалиста по кадрам

№	Наименование операции	Затраты руб. в год				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	Повышение квалификации специалиста по кадрам	4200	5000	5800	6600	7200
2	Доплата за совмещение должностей	36000	36000	36000	36000	36000
Итого:		40 200	41 000	41 800	42 600	43 200

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным. За отсутствием капиталовложений в проект расчет показателей внутренней нормы доходности, индекса доходности и срока окупаемости капиталовложений не актуален.

С целью обучения наставников мы предлагаем проект «Школа наставников», основной целью которого является повышение эффективности работы наставников. Проект включает в себя выездные сборы всех наставников предприятия, на которых будет производится не только их профессиональное обучение, но и различные тренинги на командообразование, развитие личностных качеств. По окончанию мероприятия все получают памятные подарки (футболки с надписью #я_наставник). Благодаря этому также возможно повышение престижа статуса наставник. Проект рассчитан на ежегодную реализацию.

Смета проекта состоит из заработной платы команды проекта, заработной платы разработчику положения и сметы мероприятия, заработной

платы фото-видео корреспондента, расходов на закупку призов, расходов на закупку воды, заработной платы экспертам проекта, стоимости аренды технического оборудования, вознаграждения волонтерам.

Смета рассчитана на 1 месяц. И составляет 118 500 руб. Все выплаты, будут производиться по безналичному расчету через Сбербанк России, путем оформления расчетных документов и проведения записей по счетам. (в соответствии с Положением ЦБ РФ от 3 октября 2002 года № 2 – П «О безналичных расчетах в Российской Федерации»).

С целью выяснения степени эффективности, определим уровень затрат на адаптацию 1 вновь принятого работника на горно-обогатительном предприятии. Все затраты представлены в таблице.

Таблица 5 - Финансовые затраты на адаптацию 1 работника на предприятии

№	**Название этапа**	**Затраты времени**	**Количество специалистов, участвующих в процессе и стоимость их работы**
1	Подготовительный		
1.1.	Встреча с вышестоящим руководителем по поводу адаптации вновь принятого или переведенного работника, выбор наставника в соответствии с требованиями	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Руководитель – 100 руб.
1.2.	Оценка адаптируемого, подготовка заключения и рекомендаций (из процесса оценки: психодиагностика, интервью, обратная связь по результатам адаптации)	2 ч (адаптируемый), 4 ч (HR-менеджер)	HR-менеджер – 400 руб. Адаптируемый – 200 руб.
1.3.	Разработка программы адаптации, заполнение формы, формулировка задач и т. д.	1 ч	HR-менеджер – 100 руб. Руководитель – 200 руб. Адаптируемый – 100 руб. Наставник – 200 руб.

1.4.	Согласование и утверждение программы адаптации с руководителями подразделения или	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Руководитель – 100 руб. Наставник – 100 руб.
1.5.	Официальное ознакомление с программой адаптации (подписание)	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Адаптируемый – 50 руб. Руководитель – 100 руб. Наставник – 100 руб.
2	Реализация программы по адаптации		
2.1.	Экскурсия, посещение музея, знакомство с политикой и сайтом компании, просмотр фильма о компании (для нового работника)	1 ч	HR-менеджер – 100 руб. Адаптируемый – 100 руб.
Не оцениваются те пункты программы, которые можно охарактеризовать как рабочие задачи, выполняемые в рабочее время адаптируемого и наставника (ознакомление с должностной инструкцией, положениями, стандартами по подразделению и т. п.)			
	Встречи с адаптируемым по ходу реализации программы	3 встречи по 0,5 ч	HR-менеджер – 150 руб. Адаптируемый – 150 руб.
	Встречи с наставником и руководителем функционального направления по ходу реализации программы	2 встречи по 0,5 ч	HR-менеджер – 100 руб. Наставник – 200 руб. Руководитель – 200 руб.
	Составление отчетов по результатам проведенных встреч	1 ч	HR-менеджер – 100 руб.
3	Оценка успешности адаптации		
	Проведение экспертной оценки результативности работы наставника и адаптируемого по итогам адаптации: • формирование бланка ЭО на основе профиля компетенций; • подбор экспертов (кто будет оценивать); • раздача бланков экспертам и инструктаж по заполнению;	0,5 ч 0,5 ч 0,5 ч 1 ч	HR-менеджер – 250 руб.

	• обобщение результатов с занесением их в индивидуальную характеристику на 1 чел.		
	Подготовка (итоговое заполнение) программы адаптации с комментариями всеми участниками процесса	0,5 ч	HR-менеджер – 50 руб. Руководитель – 100 руб. Наставник – 100 руб. Адаптируемый – 50 руб.
	Планирование и проведение заседания комиссии: • согласование места и времени проведения со всеми участниками процесса; • проведение заседания; • подготовка протокола заседания, подписание его членами комиссии, подготовка приказа о назначении адаптируемого на должность, поощрении наставника	0,5 ч 1 ч 1 ч	HR-менеджер – 250 руб. Руководитель – 500 руб. Наставник – 500 руб. Адаптируемый – 250 руб.
ИТОГО (весь процесс):		20,5 ч	5050 руб. на одного адаптируемого
Условно по 100 руб. за 1 ч работы HR-менеджера и адаптируемого и по 200 руб. за 1 ч работы руководителя и наставника (поскольку он чаще всего из числа руководящего состава).			

По итогам на адаптацию одного вновь принятого работника предприятие тратит 5050 рублей, в 2019 году на работу было принято 56 молодых работников, затраты на их адаптацию составили 282 800 руб., из вновь принятых работников трудовую деятельность на комбинате осуществляют сейчас 37 человек. Убыток составил 95 950 руб.

Можно сделать вывод, что на наем новых молодых работников в 2019 году было потрачено 81 144 руб., убыток составляет 27 531 руб., на обучение новых молодых работников предприятие затратило 336 448 руб., убыток - 85 - составил 114 152 руб.

Итого за 2019 год предприятие за счет ухода молодых работников потеряло 237 633 руб. в свою очередь затраты на мероприятия, которые мы

рекомендуем составят 161 700 руб. в год. Благодаря предложенному комплексу предприятие сможет решить проблему неэффективной работы наставничества, как части системы адаптации, а как следствие проблемы социально-психологической адаптации молодых работников и текучести кадров. Исходя из анализа предполагаемых финансовых затрат на реализацию проекта, можно сделать вывод, что предлагаемый проект экономически привлекателен и выгоден. Его необходимо внедрять на исследуемом предприятии.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией проекта эффективность системы адаптации персонала возрастет. Кроме экономической эффективности, следует отметить социальную эффективность нами предлагаемых мероприятий: для молодых работников будет создан благоприятный социально-психологический климат, повысится уровень корпоративной культуры, у молодых работников будет выработана лояльность к предприятию и руководству.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретические основы формирования комплексной системы мотивации позволяют отразить сущность мотивации. Обобщая концепции в наиболее широком смысле, мотивацию можно определить как внутренне обусловленный (личностными свойствами индивида: системой потребностей, установок, целей, ценностей) динамический процесс, который активизирует (побуждает и направляет) деятельность индивида и эта активизация связана с внешне обусловленными событиями (условиями, в которых протекает реализация поставленных целей и возможность их достижения).

Система мотивации и стимулирования профессиональной деятельности существует на любой фирме, но не всегда она оказывается эффективной. Поэтому, как следствие, возникает текучесть кадров, неудовлетворенность своей работой, наличие конфликтов. Наибольшей эффективности система мотивации достигает при использовании комплексного подхода, путем сочетания материального и нематериального стимулирования работников.

Законодательство РФ предусматривает целый комплекс мероприятий, которые призваны обеспечить защиту прав работников на оптимальные условия труда.

Отличительная черта современных социальных программ на уровне предприятий — их свободный выбор. Масштабы социальных программ и степень охвата ими трудящихся зависят в первую очередь от возможностей их финансового, материально-технического, организационного обеспечения на предприятиях

Для исследования системы социальной защиты на предприятии была разработана анкета. В опросе участвовали работники отеля Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi. В опросе приняли участие 50 человек. Количество респондентов, изъявивших желание участвовать в опросе, составило 100%.

Одной из самых актуальных проблем, стоящих перед современными компаниями, является восполнение человеческих ресурсов, в частности привлечение молодых кадров необходимого уровня на рабочие места. По результатам анкетирования видно, что некоторые рабочие не совсем удовлетворены уровнем заработной платы и своим материальным положением, но, в то же время, они отмечают стабильный карьерный и профессиональный рост и свою заинтересованность в предприятии. В этой связи необходимо большее стимулирование молодых рабочих для их карьерного роста и, как следствие, улучшение и стабилизация материального положения. Если рабочие будут уверены в возможностях своего карьерного роста и дальнейшего профессионального развития, то это будет непосредственным образом сказываться на эффективности их труда, в частности, и эффективности работы предприятия, в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «О Концепции поддержки работающей молодежи Свердловской области на период до 2020 года»: Постановление Правительства Свердловской области от 20 ноября 2009 г. - N 1683-ПП. // Консультант плюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW071 &n=62298#0

2. Александрова Н.А., Васильцова Л.И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект// Известия Уральского государственного экономического университета – 2012. - №1 том 39// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiey-sotrudnikov-vorganizatsii-instrumentalnyy-aspekt.

3. Алексеева К.В. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда// Наука и современность – 2014. - №28//Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-faktorpovysheniya-proizvoditelnosti-truda

4. Алексеевский А.А. Социально – профессиональная адаптация молодых специалистов: факторы влияния, критерии и показатели// Символ науки- 2015. - №6// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-professionalnaya-adaptatsiyamolodyh-spetsialistov-faktory-vliyaniya-kriterii-i-pokazateli

5. Ачимова Е.А. Проблемы адаптации молодых специалистов// Актуальные вопросы экономических наук – 2009. - №10// Научная в - 91 - электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-molodyhspetsialistov-1

6. Блинова М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами// Символ науки – 2015. – № 7 -1// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-podbora-iadaptatsii-personala-kak-osnovnye-sostavlyayuschie-protsessa-optimizatsiiupravleniya

7. Буйносова, Н.И., Попова, Н.В. Здоровый образ жизни как элемент корпоративной культуры современного промышленного предприятия. Опыт. Проблемы. Пути решения. — Каменск-Уральский, 2007. – 74 с.

8. Вертягина Е.А. Факторы профессиональной адаптации молодого специалиста// Альманах современной науки и образования – 2009. – № 4– 1// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/faktoryprofessionalnoy-adaptatsii-molodogo-spetsialista

9. Венгер Л.А., Мухина В.С. Психология. – М.: Просвещение, 2008. – с.132

10. Волков Б.С., Волкова Н.В. Психология общения в детском возрасте. – М.: Педобщество, 2007. – 240с.

11. Галиакберова Р.Ф. Особенности психологической адаптации молодых специалистов// Актуальные вопросы экономических наук – 2008. - №3- 2// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennostipsihologicheskoy-adaptatsii-molodyh-spetsialistov

12. Гармашов А.В. Исследование процессов адаптации молодых специалистов к работе на реструктуризированном промышленном предприятии//Интеграция образования – 2005.-№3// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-protsessov-adaptatsiimolodyh-spetsialistov-k-rabote-na-restrukturiziruemom-promyshlennompredpriyatii.

13. Гончаров С.З., Попова, Н.В. Общечеловеческое и национальное в культуре-потенциал духовной солидарности // Этносоциум и межнациональная культура. – 2009. – №1 (17). – С. 131–137.
14. Игонина Е.Н. Совершенствование эффективности управления адаптацией и вовлеченностью молодых специалистов на предприятии// Транспортное дело России – 2015. - №2// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-effektivnostiupravleniya-adaptatsiey-i-vovlechennostyu-molodyh-spetsialistov-napredpriyatii
15. Килина Н.А. Наставничество как процесс формирования личности молодого специалиста // Образование. Карьера. Общество – 2009. - № 5- 3 //Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoprofessionalnaya-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov.
16. Кобелева В.Г., Керженцев В.С., Керженцева Э.Г. Роль социальных технологий в адаптации работника в организации// Вестник Пермского университета. Юридические науки – 2007. - №8 Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/rol-sotsialnyh-tehnologiy-v-adaptatsiirabotnika-v-organizatsii.
17. Колосовская М.А. Исследование уровня социально-психологической адаптации работника для усовершенствования системы адаптации// Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития – 2015. - № 20// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-mesto-nastavnichestva-vadaptatsii-personala-malogo-predpriyatiya.
18. Муравлеева Е.Ю., Целютина Т.В. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса// Проблемы современной науки и образования – 2015. - №5 (35)// Научная электронная

библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-adaptatsieypersonala-v-usloviyah-preodoleniya-posledstviy-krizisa.

19. Павлос А.В. Адаптация молодых работников на предприятии Современные технологии в мировом научном пространстве. Сборник статей участников международной научно-практической конференции. (25 мая 2017 года г. Пермь) / в 6 ч. Ч.6. Пермь: АЭТЕРНА, 2017. С.183- 185. (Электронный сборник) ISBN 978-5-00109-157-8 ч.6. Режим доступа: https://aeterna-ufa.ru/component/dpcalendar/event/184.html

20. Павлос А.В. Влияние спортивно-массовых мероприятий на процесс адаптации молодого работника на предприятии // Молодежь в новом тысячелетии: проблемы и решения. Материалы III региональной научно-практической конференции . – 2016. – №14. – С. 86-90.

21. Павлос А.В., Сысоева Ю.А. Корпоративный патриотизм и молодежная политика на предприятии/ А.В. Павлос, Ю.А. Сысоева //Материалы XX международной конференции памяти профессора Л.Н. Когана («Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования /редакционная комиссия: Грунт Е.В., Меренков А.В., Антонова Н.Л.-Екатеринбург, УрФУ, – 2017. – С. 884-894.

22. Петровичев В.М. Процесс профессиональной адаптации молодых специалистов как объект научного исследования// Известия Тульского - 95 - государственного университета. Гуманитарные науки – 2012. - № 1-1// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/protsessprofessionalnoy-adaptatsii-molodyh-spetsialistov-kak-obekt-nauchnogoissledovaniya.

23. Положение молодежи Свердловской области в 2014 году: научные основы доклада правительству Свердловской области : монография / под общ. ред. Ю. Р. Вишневского ; УрФУ. – Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2016. – 350 с.

24. Положение молодежи Свердловской области в 2015 году: научные основы доклада Правительству Свердловской области: коллективная монография / А. А. Айвазян [и др.] ; под общей редакций Ю. Р. Вишневского. – Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2016. – 272 с.

25. Попова Н. В. Корпоративная культура промышленного предприятия, её влияние на развитие продуктивно-творческого потенциала молодых работников // Конструкты и пространства культуры XXI века: Международ. сб. науч. ст.: В 3 ч. Ч.II. Морфология культуры. – 2007. – №3. – С. 148–154.

26. Попова Н. В. Мотивация и соревнование как акмеологические факторы воспитания молодого работника // Ценностные и социокультурные основы воспитания духовности и субъектности личности. Сборник научных статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. (10–11 дек. 2008 г., Екатеринбург) / - 96 - ГОУ ВПО «Рос.гос. проф.-пед. ун-т». – Екатеринбург, 2008. – С. 517– 534.

27. Попова Н. В. Сравнительный анализ моральной нормативности различных категорий рабочих на современном промышленном предприятии

28. // Машины. Люди. Ценности: материалы Международной междисциплинарной научной конференции, посвящённой 85-летию со дня рождения проф. С. М. Шалютина (20–21 апреля 2006 г., Курган). – Курган: Изд-во Курган. гос. ун–та, 2006. – С. 151–152.

29. Попова Н. В. Становление ценностных ориентаций и норм молодых работников в процессе адаптации в трудовом коллективе // Социальные проблемы регионов. Пути их решения: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: НОУ «Приволжский Дом знаний», 2006. – С. 104–106.

30. Попова Н. В. Становление ценностных ориентаций и норм молодых работников в процессе адаптации в трудовом коллективе // Социальные проблемы регионов. Пути их решения: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: НОУ «Приволжский Дом знаний», 2006. – С. 104–106.

31. Попова Н. В. Формирование субъектности и норм в процессе адаптации молодых работников на предприятии // Образование и наука. 2016. № 6 (135). С.110-125.

32. Попова Н. В. Формы и мотивационные программы закрепления выпускников вузов на современном промышленном предприятии // Образование в Уральском регионе: научные основы развития: тез. докл. IV научно-практической конференции (20– 21 февраля 2006 г., Екатеринбург) / ГОУ ВПО «Рос.гос. проф.-пед. унт». – Екатеринбург, 2006. – с. 224–229.

33. Попова Н.В. Роль и участие молодых работников в развитии промышленного предприятия // Социология и общество: социальное неравенство и социальная справедливость: материалы V Всероссийского социологического конгресса. - 2016. - С. 6215-6225.

34. Пьянкова Ю.С. К проблеме адаптации молодого специалиста на предприятиях гостеприимства// Дискурс-Пи – 2010. – № 1-2 том 9// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/k-probemeadaptatsii-molodogo-spetsialista-na-predpriyatiyah-gostepriimstva. 40.Репкина А.В. Социально – профессиональная адаптация молодых специалистов // Актуальные вопросы экономических наук – 2009. - №5- 3// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoprofessionalnaya-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov.

35. Сабо А.В., Самохвалова С.М. Контроллинг персонала: функции и задачи// Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2010. -№6 том 2// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-personala-funktsii-i-zadachi.

36. Сказка И.А., Казакова А.Н. Вопросы адаптации персонала// Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2010. - №6 том2// Научная электронная

библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-adaptatsii-personala.

37. Скрылева О.В. Социологическая адаптация личности в профессиональном поле деятельности: методологический аспект// Омский научный вестник – 2007. - № 4-58// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskaya-adaptatsiya-lichnosti-vprofessionalnom-pole-deyatelnosti-metodologicheskiy-aspekt.

38. Слепухина И.Д. Адаптация, мотивация и развитие трудового потенциала на машиностроительном предприятии// Universum: экономика и юриспруденция – 2014. - №9(9)//Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-motivatsiya-i-razvitie-trudovogopotentsiala-na-mashinostroitelnom-predpriyatii.

39. Терентьев И.С, Н.В. Попова Организационное обеспечение работы с молодежью на предприятии // Инновационный потенциал молодежи: патриотизм, образование, профессионализм: сборник материалов Международной молодежной конференции (г. Екатеринбург, 27-28 октября 2015 г.). - 2015. - С. 289-292.

40. Тубер И.О. Компетентностно – ориентированный подход к управлению адаптацией будущих специалистов// Вестник Челябинского государственного педагогического университета – 2014. - №3// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostno-orientirovannyypodhod-k-upravleniyu-adaptatsiey-buduschih-spetsialistov.

41. Федосеева А.В. Организация профессиональной адаптации//Современные проблемы науки и образования -2015. - №1//Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiyaprofessionalnoy-adaptatsii.

42. Хрипко В.В. Инновационные перемены или запрограммированный крах российского высшего военного образования // Инновационный научнообразовательный и издательский центр «Алмавест» - 2012. – №10 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://elibrary.ru/item.asp?id=17978680.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Уважаемые работники компании «Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi»!

Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является выявление эффективности корпоративной социальной ответственности компании.

Выберите вариант ответа, отражающий Ваше мнение (обведите кружком). Если среди предложенных вариантов отсутствует ответ, совпадающий с Вашей точкой зрения, напишите свой ответ в строке «другое». Исследование является анонимным.

1. **Соответствует ли Ваша работа полученной Вами специальности?**

а) да, работаю по специальности;

б) работаю по специальности, но после переподготовки на предприятии;

в) нет, работаю не по специальности;

г) другое _____

2. **Считаете ли Вы престижной работу на нашем предприятии?**

а) да, считаю;

б) нет, не считаю;

в) затрудняюсь ответить.

г) другое _____

3. **Удовлетворены ли Вы своей работой?**

а) полностью удовлетворен;

б) частично удовлетворен;

в) скорее не удовлетворен;

г) не удовлетворен;

4. **Как долго Вы работаете на промышленном предприятии?**

а) меньше года;

б) от года до трех лет;

в) от трех до пяти лет;

г) свыше пяти лет.

5. **Какие проблемы являются наиболее актуальными для Вас? (отметьте актуальность каждой проблемы используя 5-бальную шкалу; «1» - минимум, «5» - максимум»)**

	1	2	3	4	5
Материальная проблема					
Проблема организации досуга					
Проблема планирования семьи					
Жилищная проблема					
Проблема получения дополнительного образования					
Проблема взаимоотношений в трудовом коллективе					

6. **Как Вы оцениваете уровень взаимной заинтересованности предприятия и Вас?**

а) высокий (и я, и предприятие заинтересованны друг в друге);

б) я заинтересован, предприятие - нет;

в) невысокий (обоюдно);

г) предприятие заинтересовано, я – нет;

д) затрудняюсь ответить;

е) другое _____

7. **Оцените свой уровень удовлетворенности заработной платой по пятибалльной системе (минимальный – «1», максимальный – «5»)?**

а) Недоволен – 1 балл

б) Скорее недоволен, чем доволен – 2 балла

в) Нечто среднее – 3 балла

г) Скорее доволен, чем недоволен – 4 балла

д) Доволен – 5 баллов;

е) другое _____

8. **Как Вы оцениваете свой карьерный и профессиональный рост за последние несколько лет?**

а) Недоволен – 1 балл

б) Скорее недоволен, чем доволен – 2 балла

в) Нечто среднее – 3 балла

г) Скорее доволен, чем недоволен – 4 балла

д) Доволен – 5 баллов;

е) другое _____

9. **Удовлетворены ли Вы существующими мерами социальной защиты на нашем предприятии (пособия, помощь в приобретении жилья, бесплатное или на льготных условиях санаторно-курортное лечение и т.д.)?**

а) да, удовлетворен;

б) нет, не удовлетворен;

в) скорее удовлетворен;

г) затрудняюсь ответить;

е) другое _____

10. **Существует ли на нашем предприятии молодежная организация или молодежный союз?**

а) да, существует;

б) нет, не существует;

в) затрудняюсь ответить;

11. **Являетесь ли Вы членом какой-либо общественной организации, действующей на Вашем предприятии?**

а) да;

б) нет

в) другое _____

12. **Принимаете ли Вы участие в мероприятиях (акциях, программах, конкурсах, семинарах и тд.), проводимых профсоюзными и общественными организациями нашего предприятия?**

а) да, принимаю активное участие;

б) принимаю участие, но редко;

в) практически не принимаю участия;

г) нет, не принимаю участия;

д) другое _____
_____

13. Ваш пол:

а) мужской;

б) женский.

14.Ваш возраст:

а) от 18 до 30;

б) от 30 до 45;

в) от 46 до 55;

г) старше 56

15. Ваше образование:

а) основное общее;

б) среднее полное;

в) среднее профессиональное;

г) неоконченное высшее;

д) высшее.

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Проект Положения «О наставничестве» Положение о наставничестве Утверждено приказом №___от « »_____201__г. «Об утверждении Положения о наставничестве» 1

Цели и задачи наставничества

1.1 Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

1.2 Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2 Организация наставничества

2.1 Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

2.2 Наставничество устанавливается продолжительностью до трех месяцев.

2.3 Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу компании, поддерживающие его стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4 Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен

2.5 Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

2.6 Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

2.7 Система мотивации наставника:

1 вариант - новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 (две тысячи пятьсот) рублей

2 вариант - новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) - наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3 вариант - при выявлении неудовлетворительной работы наставника - объявляется замечание.

3 Стандарты наставника с новым сотрудником

3.1 Доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику.

3.2 Рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени.

3.3 Последовательная передача необходимой информации, знании, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной.

3.4 Отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества.

3.5 Осуществление текущего контроля над работой нового сотрудника, своевременная коррекция неправильных действий в работе.

3.6 Проявление заботы о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании.

3.7 Своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии/несоответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

4 Обязанности наставника Наставник обязан:

4.1 Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

4.2 Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

4.3 Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

4.4 Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

4.5 Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

4.6 Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность.

5 Права наставника

5.1 Наставник, с согласия непосредственного руководителя подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

5.2 Требует рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме

5.3 Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Начальник юридического отдела

Директор по персоналу