**Частное образовательное учреждение высшего образования**

**«Русско-Британский Институт Управления»**

**(ЧОУВО РБИУ)**

**Высшая школа сервиса и туризма**

Кафедра сервиса и туризма

Утверждаю

Заведующий кафедрой,

к.п.н., доцент ВАК

\_\_\_\_\_\_\_\_\_Тихонова Т.Ю. «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2018 г.

выпускная квалификационная работа

На тему: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала гостиницы»

Специальность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель

ученая степень, звание

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(должность, звание)*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ФИО

*подпись*

Автор работы

студент группы ГС-23

Гельмут Полина Дмитриевна

(Ф.И.О.)

Челябинск 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………………….3 |  |
| Глава 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала гостиницы…………………………..…………………………………………….6 |  |
| * 1. Понятие, классификация и теории мотивации и стимулирования……………………………………………………………..6 |  |
| * 1. Методы исследования мотивации и стимулирования труда.….……......13 |  |
| Глава 2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала гостиницы………….……….…………………………………………………..19  2.1 Организационно-управленческая характеристика гостиницей……….19  2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда сотрудников гостиницы……………………………………………………………………….27  2.3 Рекомендации по совершенствованию системы повышения мотивации и стимулирования персонала гостиницы………………………………………36 |  |
| Заключение………………………………………………………………..........37 |  |
| Список использованной литературы………………………………………....40  Приложение 1…………………………………………………………………...45  Приложение 2…………………………………………………………………...46  Приложение 3…………………………………………………………………...47  Приложение 4…………………………………………………………………...48  Приложение 5…………………………………………………………………...49  Приложение 6…………………………………………………………………...50  Приложение 7…………………………………………………………………...51 |  |

**Введение**

Поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и достижение наилучших производственных результатов является одной из главных задач предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

В условиях динамичного развития гостиничного комплекса мотивация служащих в индустрии гостеприимства является одним из приоритетных направлений деятельности руководителей. Мотивация персонала и связанное с этим стимулирование к труду выступают важнейшими факторами успеха любой организации в сфере гостеприимства и определяют эффективность межличностных отношений работника и клиента.

Поэтому целью данного дипломного исследования является изучение вопросов теории механизмов управления персоналом гостиницы и разработка рекомендаций по применению современных мотивационных и стимулирующих систем персонала гостиницы, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и достижение высоких производственных результатов.

Для достижения поставленной цели в дипломном проекте определены следующие задачи:

1) рассмотреть теоретические вопросы мотивации и стимулирования персонала: понятие и классификация;

2) изучить методы исследования мотивации и стимулирования;

3) произвести анализ классической организационной структуры управления персоналом гостиницы;

4) разработать предложения по совершенствованию системы повышения мотивации персонала и их эффективность.

Объектом дипломной работы является стимулирование и мотивация труда персонала.

Предметом исследования выступает развитие системы стимулирования и мотивации труда персонала в гостиничном бизнесе.

Качество сервиса – это субъективная категория, и оценка его проводится с точки зрения критериев качества в ощущениях обслуживаемого человека. При этом неудовлетворенность клиента зависит именно от уровня обслуживания. Уровень обслуживания клиентов в свою очередь зависит от удовлетворенности самого персонала гостиницы: от возможности реализовать свой профессиональный потенциал, от результативности их деятельности людей.

Соответственно, высокий уровень мотивации и стимулирования для качественной работы желателен не просто с организационной точки зрения, но и ввиду прямого и очевидного воздействия на клиентов и на их восприятие качественного обслуживания. В современных кризисных условиях материальные ресурсы сервисных организаций весьма ограничены. Поэтому на первый план выходят социальные стимулы, позволяющие удовлетворить потребности в самоутверждении, повышении признания заслуг работников, наделение сотрудников полномочиями и т. д.

Данная проблема активно изучается и отражается в трудах отечественной и зарубежной литературы: А.О. Блинова, Л.А. Верещагиной, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, Т.В. Зайцевой, Э. Кирхлера, проводятся исследования проблем стимулирования и управления мотивацией персонала гостиниц в работах М.Х. Мескона, В.В. Травина, Н.Т. Хромовских и других. С разной степенью детализации рассматривается вопрос повышения эффективности работы персонала в гостинице с помощью мотивационных мер на основе поиска ряда мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования гостиничного персонала. При этом вопрос по реализации требований, связанных со знаниями, умениями, навыками и компетенциями персонала отелей по-прежнему открыт.

Теоретическая основа исследования – базовые теории отечественных и зарубежных ученых в области развития гостиничной индустрии, маркетинга и менеджмента, форм и методов стимулирования и мотивации гостиничного персонала, внедрение мер по их совершенствованию.

Методологический подход предполагает комплексное изучение особенностей стимулирования и мотивации персонала. Методы исследования включают системный подход к изучению методов стимулирования гостиничного персонала, комплексный социально-экономический и статистический анализ.

Информационную базу дипломной работы составили стандарты, ГОСТы и нормативно-законодательные акты Российской Федерации, материалы сети Интернет.

Структура выполненной дипломной работы состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении определена актуальность темы, цель, задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава посвящена ответам на такие вопросы, как понятие стимулирования и мотивации гостиничного персонала, их классификация и раскрыты основные методы мотивации и стимулирования труда.

Во второй же главе изучена классическая организационная структура управления персоналом в гостинице, определены особенности мотивации и стимулирования ее персонала, а также выявлен комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулировании и мотивации персонала гостиницы и проведен анализ результативности, предложенный мероприятий.

**Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ**

**1.1 Понятие, классификация и теории мотивации и стимулирования**

Развитие персонала является одним из важнейших факторов успешной деятельности любого производства. То есть инвестирование в развитие персонала играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Развитие персонала – это многоаспектная проблема, которая охватывает ряд направлений, обеспечивающих качество персонала.

Когда сотрудник имеет личную заинтересованность в выполнении каких-либо работ, которые также устраивают работодателя, создаются условия для качественного, заинтересованного и ответственного выполнения работы[[1]](#footnote-1).

Для эффективной работы необходимо, чтобы стимулирование включало в себя не только создание более привлекательной формы поведения (внешняя ситуация), а также учет личности работника.

Иными словами, стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. При этом оно несет в себе и такую нагрузку, которая позволяет работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Стимулирование труда выполняет ряд важных функций:

1) экономическую – выражена в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции либо сервиса;

2) нравственную, которая определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе;

3) социальную, которая в свою очередь обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей[[2]](#footnote-2).

Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности так же предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе.

Стимулом является влияние на работника со стороны (извне) для побуждения его к эффективной деятельности. Стимул, с одной стороны (с позиции администрации), становится инструментом для достижения цели (повышение качества сервиса, производительности труда), а с другой стороны (с позиции работника), стимул позволяет получить бонусные блага в виде позитивного стимула, либо наоборот лишиться их (негативный стимул)[[3]](#footnote-3).

Стимулы могут быть материальными и нематериальными (приложение 1).

Материальные стимулы подразумевают под собой денежные стимулы (заработная плата, премии) и неденежные – путевки, лечение, транспорт.

Рассмотрим подробнее. К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Например, заработная плата – это самая важная часть системы оплаты труда и стимулирования, один из инструментов воздействия на эффективность работников. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов – разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала[[4]](#footnote-4). В некоторых организациях бонусы составляют до 20 % годового дохода сотрудника.

В нашей же стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год – нечто иное, как тринадцатая заработная плата, вознаграждение за годы службы, квартальные премии и прочее.

Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда: компенсации на проезд до места дополнительного отпуска; предоставление служебных автомобилей для управленцев высокого ранга; а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые «золотые парашюты», которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника[[5]](#footnote-5).

Нематериальные, в свою очередь, делятся на социальные (престижность труда, возможность роста), моральные (уважение со стороны друзей, семьи, награды) и творческие (возможность самореализации).

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы.

Обязательно стимулирование труда работников должно быть комплексно, дифференцировано и оперативно. Очень важно вовремя реагировать на изменяющиеся условия и внешние факторы, которые могут повлиять на конечный результат.

То есть, чем точнее будет определено, что именно мотивирует определенного сотрудника, тем легче будет выстроить политику мотивации.

Мотив – это средство, которое помогает личности независимо от ситуации отражать свое видение конкретной ситуации, объектов внешней среды, понимать и интерпретировать свое поведение в той или иной ситуации. Он обусловлен особенностями личностного развития и определяет склонности работника осуществлять конкретные действия.

Можно выделить следующий ряд функций мотивов поведения работника:

1) ориентирующая – такая функция, которая имеет направление на выбор наиболее удачного в конкретной ситуации сценария поведения;

2) смыслообразующая, прежде всего, определяет субъективную значимость определенного вида поведения для работника предприятия;

3) опосредующая, возникающий на стыке внешних и внутренних побудителей к действию, которая опосредует данные факторы в отношении работника, а также влияет на его поведение;

4) мобилизующая – функция, которая способствует аккумулированию внутренних резервов работника при реализации важных для самого сотрудника видов деятельности;

5) оправдательная, в котором непосредственно заложено отношение работника к нормативному, или привнесенному извне образцу, эталону поведения, а также социальной норме[[6]](#footnote-6).

Мотивы к труду с определенной степенью условности делятся на духовные и биологические.

К духовным мотивам относятся:

1) стадность (потребность быть в коллективе) – групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура;

2) самоутверждение – мотив, характерный для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста;

3) самостоятельность, которая присуща работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;

4) надежность (стабильность) – по существу, мотив самостоятельности с противоположным знаком, где в первом случае работники предпочитают риск, активный поиск новых решений, новые виды деятельности, то в этом случае предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности;

5) приобретение нового – мотив, который лежит в основе многих элементов рыночного менеджмента и маркетинга, на данном мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах;

6) справедливость;

7) состязательность – основа организации соревнования на любом предприятии.

Биологические мотивы к труду соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, одежда и прочее).

Рассмотрим следующие способы мотивации работников предприятия[[7]](#footnote-7):

1) нормативная мотивация способствует формированию у человека необходимой модели поведения с помощью убеждения, информирования или внушения;

2) принудительная мотивация, при которой существует категория сотрудников, которая способна выполнять свои функции только при использовании власти, а также угрозе неудовлетворения обязательств перед работником со стороны предприятия в случае невыполнения им определенных требований;

3) само стимулирование – не что иное, как воздействие на внешние обстоятельства, а не непосредственно на личность, с помощью благ, которые побуждают работника к конкретному поведению.

Можно сделать вывод, любая мотивация в обязательном порядке преследуется целью, которая складывается из определенных условий стимулирования человека на выполнение поставленной цели с максимальным результатом.

В свою очередь цель мотивации и стимулирования персонала дифференцирована на подцели:

1) отдать предпочтение высоко компетентному сотруднику для повышения продуктивности работы персонала, создать конкурентоспособную среду;

2) продуктивность выполненной работы должна соответствовать оплате данного труда для уменьшения текучести кадров;

3) постоянная поддержка заинтересованности персонала к труду, мотивация сотрудников для поддержания продуктивности и результативности;

4) справедливая оценка трудового вклада работников: уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать в тот вклад, в который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом;

5) затраты любой компании, в том числе в гостиничном бизнесе, на стимулирование персонала должны быть соизмеримы и эффективны во избежание нерентабельности развития и расширения бизнеса в целом[[8]](#footnote-8).

Таким образом, построение системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии, в гостиничном бизнесе, представляет собой проблему и экономическую, и психологическую, так как данная система должна повысить экономические показатели деятельности предприятия. Кроме того, при ее построении необходимо учитывать принципы, идеалы, стремления, а также потребности в достижении и самовыражении ее участников, непосредственно сотрудников.

Суть эффективной мотивации работников на предприятии заключается в определении критериев и условий, которые призваны регулировать все трудовые отношения, представленные в виде теорий мотивации (приложение 2). В настоящее время можно найти множество различных теорий, которые помогут разобраться в сущности мотивации и стимулирования и достигнуть определенных результатов при меньших затратах (приложение 3).

Первая группа классических теорий мотивации – содержательные теории мотивации. Основоположниками таких теорий выступили А. Маслоу (иерархия потребностей), Д. МакКлелланд (теория о приобретенных потребностях) и Ф. Герцберг (теория двух факторов).

Основой таких теорий выступают как раз биологические мотивы к труду – потребности, заложенные природой, и так называемые вторичные потребности, сформировавшиеся в результате развития человека при получении им жизненного опыта.

Вторая группа теорий мотивации – процессуальные теории мотивации. Основоположниками данной группы являются К. Левин (теория ожидания), В. Врум (теория предпочтения и ожидания) и Портерад-Лоулер (теория справедливости)[[9]](#footnote-9).

Ко второй группе мотивации можно относятся потребности, связанные с самим характером с сущностью работы: трудовые достижения, признание заслуг, профессиональный и карьерный рост. В случае их обеспечения можно добиться удовлетворенности работой и мотивировать работников на повышение эффективности их труда.

На основании вышесказанного подведем итог, люди стремятся к сложной работе и к личностному развитию. При этом система мотивации труда является неотъемлемой частью корпоративной культуры любой компании и относится к ключевым факторам успешного развития бизнеса.

**1.2 Методы исследования мотивации и стимулирования труда**

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации – это сложная методическая проблема. Рассмотрим методы ее исследования, а также узнаем авторскую модель изучения мотивации, в которой выделяются три уровня ее проявления. Параметрами являются как оценки работников, так и конкретные измеряемые результаты, связанные с трудовым поведением и эффективностью труда.

Система стимулирование работы персонала требует постоянного совершенствования. Но для достижения поставленной цели необходимо знать, в каком направлении двигаться и какие методы стимулирования применять. Четко установленных методов и критериев оценки системы стимулирования труда не существует.

Вопросами формирования мотивации и стимулирования к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества указанных ранее теорий.

Методы исследования стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Далее рассмотрим методы изучения мотивации, которые предлагаются менеджерам для анализа этих устойчивых атрибутов личности, «обобщенных мотивов»[[10]](#footnote-10).

Опросы применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. Формы опросов могут быть различными: диагностическое интервью и анкетный опрос. Как правило, испытуемому предлагается выбрать и оценить из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают, задаются относительно прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравится сама работа, ее условия, отношения в коллективе, стиль руководства и т.п.

Диагностическое интервью требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Кроме того, на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценив общий уровень мотивации сотрудников.

При очевидной доступности данного метода он имеет недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку понимание сложных глубинных мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора «социальной желательности» (стремления выглядеть с лучшей стороны, соответствовать неким социальным «нормам» и «эталонам»). Тем не менее, опросы позволяют довольно быстро собрать массовый материал, узнать, как человек воспринимает свои поступки и действия.

Психологические тесты – те тест-опросники, содержащие серию вопросов, по ответам на которые судят о психологических качествах испытуемого. Тест-задание – это особого рода испытание, по итогам выполнения которого определяют наличие или отсутствие и степень развития характерологических черт (свойств личности), например, ориентацию на достижение успеха.

С помощью стандартизированных тестов получают количественные оценки, по которым можно сравнивать выраженность психологических свойств индивида с их выраженностью в популяризации.

Недостатком стандартизированных тестов является определенная возможность влияния испытуемого на результаты тестирования в соответствии с одобряемыми характерологическими чертами личности. Эти возможности увеличиваются, если тестируемые знают содержание теста, либо критерии оценки поведения и изучаемых качеств личности[[11]](#footnote-11).

Проективные методики, здесь основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (ситуаций), конкретных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респонденту (например, «Почему, на ваш взгляд, в одной компании люди работают хорошо, а в другой не слишком стараются?»). Предполагается, что испытуемый выделяет ключевые для него показатели.

Информация, полученная с помощью таких методов, менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать. Эти методы требуют квалифицированной интерпретации собранных данных.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Однако мотивационные программы в организациях приводят лишь к кратковременным изменениям и почти не отражаются на производственных и финансовых показателях. Причина в том, что диагностике подлежат «обобщенные мотивы», то есть динамические образования, которые актуальны под воздействием ситуативных детерминант, а «ситуативными детерминантами» потенциально может выступать огромное количество переменных в реальной ситуации, поэтому учесть и измерить их все невозможно»[[12]](#footnote-12).

Управленцы, делая упор на субъективную оценку работниками своих побуждений и «обобщенные мотивы» используют комплекс стимулирующих воздействий, который, несмотря на привлекательность, практически не влияет на успешность бизнеса.

Мероприятия, о которых идет речь зачастую проводятся в рамках разработки системы оплаты труда, или удовлетворения выявленных мотивационных факторов. Некоторые из этих программ ориентированы на анализ достигнутого: сравнение удовлетворенности сотрудников до и после внедрения мотивационного проекта.

Руководители приветствуют в своих компаниях подобные инициативы, полагая, будто их правильная реализация непременно позволит им добиться эффективности. В основе всех этих программ лежит принципиально ошибочная логика базирующуюся на уверенности менеджеров в том, что если сравнить субъективную оценку работников до внедрения мотивационной программы и после, то в случае позитивных изменений можно быть уверенным, что продажи вырастут, а качество продукции улучшится.

Консультанты и специалисты по работе с персоналом активно поддерживают миф, что в данном случае можно и не заботиться о росте показателей, поскольку результаты оптимизируются сами собой. В итоге топ-менеджеры пребывают в твердой уверенности об окупаемости их проектов и успешной реализации на практике.

Однако поскольку не прослеживается четкой связи между субъективными оценками работников и эффективностью трудовой деятельности, улучшения в работе сотрудников в частности и бизнеса в целом наступают редко.

Кроме того, заявления об изменении уровня мотивации, основанные лишь на самооценке работников, не обоснованы. Для получения адекватной картины необходимо учитывать трудовое поведение, в котором она отражается. Заметим, что в отечественной и зарубежной литературе имеются многочисленные научные данные констатирующие факт существенного влияния мотивации на успешность и эффективность выполнения конкретной деятельности, следовательно, актуально учитывать и результаты для компании, ради чего, собственно говоря, и затеяны стимулирующие мероприятия.

Обратимся к одной авторской мотивационной модели.

Данная модель предполагает три уровня мотивации. Параметрами являются как оценки работников, так и достижение конкретных измеряемых результатов связанные с трудовым поведением и повышением эффективности труда.

Первый уровень – уровень воззрений*.* Люди имеют собственное представление о своих побуждениях. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки работников. Оцениваться может как мотивация в целом, так и её отдельные аспекты.

Главное, что нас интересует на этом уровне (при любых способах оценки) – эмоциональное состояние работников, интерес, внимание, их оценка мотивационных факторов (отношения в коллективе, оплата труда, карьерный рост, профессиональное развитие).

Для получения обратной связи можно использовать – анкетирование, тестирование, тематические опросники, написание эссе.

Второй уровень – уровень действий. Так как речь идет о трудовой мотивации, то можно обозначить ее как желание, либо нежелание выполнять определенные нормы, стандарты. Говоря о поведении, имеются в виду результаты поведения на рабочем месте, то есть выполнение корпоративных требований. Поэтому на данном уровне важно оценить насколько действия соответствуют стандартам в рамках профессиональной деятельности, следует также учитывать, выполняются они под чутким наблюдением руководителей, либо по собственной инициативе.

Для получения данных выполнения установленных корпоративных стандартов можно использовать неформальные методы (структурированное наблюдение, видеонаблюдение, ведение рабочих дневников, отбивание тайм карт и т. д.).

И третий уровень – уровень продуктивности.Компания вкладывает деньги в развитие мотивации своих сотрудников для того, чтобы повысить производительность труда и снизить издержки.

Оценить влияние результатов мотивации на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям: финансы; клиенты (маркетинговые показатели); внутренние аспекты (усовершенствование бизнес-процессов); обучение (трансформации корпоративной культуры, инновации, стремление к личностному росту).

Для проведения такой формы оценки, можно использовать такие бизнес-показатели, как продажи; повышение качества; снижение количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов; формирование новых эффективных команд и т. д.

Итак, по мере продвижения с первого на третий уровень, процесс оценки становится все более сложным и затратным, с точки зрения и временных затрат, и финансовых. Тем не менее, его результаты исключительно важны. Чаще всего эффективность мотивации персонала оценивается только на первом уровне. Это наиболее простой вид оценки, предоставляющий наименее ценную информацию. Измерение результатов с первого по третий уровень дает объективную оценку мотивационного воздействия.

Таким образом, методы исследования стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Для совершенствования действующей в организации системы воздействия на трудовую мотивацию персонала должна быть проведена серьезная аналитическая работа. Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей.

**Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ**

**2.1 Организационно-управленческая характеристика гостиницы**

Гостиницы – это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, которая характеризуется распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

Организационная структура управления – это нечто иное, как совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой подчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В управлении гостиницей складываются горизонтальные и вертикальные структурные связи, звенья (отделы) и уровни (ступени) управления.

Звеньями управления выступают структурные подразделения, отдельные специалисты, например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. Между отделами устанавливаются горизонтальные связи.

Уровень управления – это совокупность звеньев управления, которые занимают определенную ступень в системе управления гостиницей. Такие ступени находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу. А именно менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, конкретизируют их и доводят до нижестоящих звеньев.

На практике в гостиничном бизнесе больше распространены такие организационные структуры, как:

1) линейная;

2) функциональная;

3) линейно-функциональная.

Линейная организационная структура подразумевает движение управленческих решений и информации от линейного менеджера – лица, полностью отвечающего за деятельность гостиницы или ее структурных подразделений. Во главе каждого такого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочия и функциями управления (Приложение 4).

При линейном управлении управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов, поскольку каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В таком случае действует принцип единоначалия. Вышестоящий орган не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Выделим ряд преимуществ такой структуры:

– единство и четкость распоряжений;

– согласованность действий исполнителей;

– простота управления;

– четко выраженная ответственность;

– оперативность в принятии решения;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Из недостатков выделим:

– высокие требования к руководителю;

– отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

– перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными;

– власть сконцентрирована в управляющей верхушке.

Соответственно, линейная структура управления более логически стройна и формально определена, но в то же время менее гибка.

Что касается функциональной организационной структуры управления, то это совокупность подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решения в системе линейного управления. В данной структуре специалисты одного профиля объединяются в структурны подразделения (отделы) (отдел маркетинга, отдел приема и размещения, и пр.). Общая задача в таком случае делится со среднего уровня по функциональному критерию.

Появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование, размещение гостей, уборка номеров). Такая структура управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

Поэтому для функциональной организационной структуры управления преимуществом является:

1) высокая компетентность специалистов;

2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых вопросов;

3) исключение дублирования в выполнении управленческих функций;

4) стандартизация, формализация и программирование процессов;

5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатками же являются:

1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;

2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

3) появление тенденций чрезмерной централизации;

4) длительность процедур принятия решений.

Такие недостатки устраняются при выборе линейно-функциональной структуры управления, которая объединяет в себе и линейную, и функциональную структуры, а именно включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется его назначением, вместимостью номерного фонда, спецификой гостей.

На практике высшим звеном управления гостиницы является владелец и генеральный директор. Они принимают общие решения стратегического характера. Стратегической целью может быть ориентация предприятия на обслуживание определенного сегмента рынка (групповых туристов, туристов, стремящих к отдыху и восстановлению здоровья, туристов-участников конгресса либо конференция и др.).

Следующим уровнем управления выступают директора отделов, которые подчинены генеральному директору (директор по общественному питанию, директор по размещению, финансовый и технический директор) и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия. Такие директора отвечают за доведение более детальных заданий до своих подразделений и отделов, а также следят за их выполнением.

В прямом подчинении директора по размещению, к примеру, находятся менеджеры бронирования, менеджеры приема, менеджеры расчетной части.

Директор по общественному питанию руководит рестораном с его персоналом (заведующим производством, шеф-поваром, старшим официантом).

Финансовому директору в свою очередь подчиняется главный бухгалтер, менеджер хозяйственной части, заведующий отделом заработной платы.

Технический директор возглавляет инженерно-эксплуатационный отдел, который состоит из главного инженера и директора по эксплуатации.

Соответственно, основные службы гостиничного предприятия представлены так:

1) служба управления номерным фондом – решение вопросов, связанных с бронированием номеров, приемов туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрация и размещение, а также обслуживание в номерах, поддержка необходимого санитарно-гигиенического состояния номеров и уровня комфорта в жилых помещениях;

2) административная служба – организация управления всеми службами гостиничного комплекса, решение финансовых вопросов, создание и поддержание необходимых условий труда для персонала гостиницы, контроль установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности;

3) служба питания и напитков – обслуживание гостей в ресторанах, барах, кафе гостиницы, решение вопросов по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д.;

4) коммерческая служба – решение вопрос оперативного и стратегического планирования, анализ результатов хозяйственной и финансовой деятельности;

5) инженерные службы – создание условий для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, системам телевидения и связи;

6) вспомогательные и дополнительные службы – обеспечение процесса работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, портновской, бельевой служб, службы уборки помещений, оказание платных услуг (парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, спортивные сооружения).

Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экономической безопасности. Менеджер административ-ной службы должен, во-первых, обладать всей возможной информацией о гостинице. Во-вторых, он должен уметь четко планировать работу администрации. В-третьих, должен осуществлять постоянный контроль за работой своего отдела. Все вопросы, проблемы и недоразумения гостей должны разрешаться также с его помощью. Состав службы: секретариат, кадровая служба, финансовая служба, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

Служба приема и размещения занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг, а также отправкой домой. Ядром этой службы является Front desk. Это первая служба, с которой сталкивается гость. Основными ее задачами являются: регистрация гостей и распределение номеров; ведение реестра состояния номеров; хранение ключей; оформление выездов; ведение счета гостя; координация работы горничных; предоставление гостям различной информации, в частности по работе гостиницы. Неотъемлемой частью административной службы является отдел резервирования номеров. Резервирование может быть осуществлено как по телефону, так и по факсу. Состав службы: заместитель директора (менеджер) по размещению, служба администраторов, портье, операторы механизированного расчета, работники паспортного и справочного столов, швейцары, носильщики, служба безопасности и др.

Служба обслуживания номерного фонда обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарное состояние номеров и уровень комфорта, занимается оказанием бытовых услуг, уборка номерного фонда, коридоров, холлов, мест отдыха и т.д. Также она следит за своевременной заменой постельного белья и принадлежностей. В ее состав могут входить прачечные, химчистки и другие службы, оказывающие необходимые услуги гостям. Состав службы: заместитель директора (менеджер) по эксплуатации, поэтажный персонал, старшая горничная, горничные, уборщицы, дежурные по этажу, кастелянши, работники прачечной и др.

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах, кафе или барах гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д. Информация от поставщиков попадает на кухню шеф-повару. Если она касается пополнения склада, то она проходит через бухгалтерию, где поступивший товар оформляется документально. Из отдела обслуживания в номерах на центральный кухонный терминал попадают заказы от гостей отеля. Также заказы поступают и из торгового зала. Состав службы: менеджеры, повара, работники кухни, администраторы зала и официанты зала и службы банкетинга.

Коммерческая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, оптимизацией предоставляемых услуг, анализирует состояние гостиничного рынка и изучает потребности клиентов. Маркетологи работают в тесном сотрудничестве с административной службой и конференц-менеджерами. На раннем этапе, маркетологи исследуют рынок и определяют тот его сегмент, на который они будут ориентироваться. Затем они изучают работу своих конкурентов, определяя их сильные и слабые стороны. Обо всех потребностях гостей административная служба помимо уведомления того подразделения, которое способно удовлетворить эту потребность ставит в известность и отдел маркетинга. Как часть маркетинговой политики является почтовая рассылка ранее остановившимся в отеле гостям поздравительных открыток с различными праздниками: Новым годом, 8 марта, Рождеством, Пасхой. Реклама, бюджет которой определяется владельцем комплекса, появляется в газетах и журналах. Связь с общественностью подразумевает процесс предоставления возможным гостям привлекательной информации о работе гостиницы. В обязанности этого отдела входит: разработка и принятие макетов проспектов и других рекламно-информационных изданий, представление отеля и его услуг будущим гостям, связь со средствами массовой информации, организация пресс-конференций. Коммерческая служба представляет собой некий аналитический центр, который аккумулирует различного рода информацию и на ее основе строит стратегию продаж.

Финансовая служба или бухгалтерия анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Бухгалтерия документально оформляет совершаемые хозяйственные операции на предприятии: снабжение, приобретение товаров, сырья, материалов, расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом, составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату и налоги, ведет отчетность предприятия. Также перед бухгалтерией ставится задача по организации контроля за снабжением по объему и ассортименту в соответствии с заключенными договорами, соблюдение норматива и структуры товарных запасов, нахождение путей снижения товарных потерь при хранении, транспортировке и отпуске. В обеспечении сохранности товарно-материальных ценностей на предприятии организована материальная ответственность кладовщиков, кассиров, заведующих производством, продавцов. Ежедневно в бухгалтерию предоставляются отчеты по остаткам и движению товаров и денежных средств. Кассир сдает выручку с контрольно - кассовой лентой и кассовой книгой главному кассиру, по графику инкассации деньги передаются в банк. Годовая и квартальная бухгалтерская отчетность дает достаточно полную информацию для оценки эффективности работы предприятия. Типовые ее формы устанавливаются Министерством финансов и регламентируются Законом о бухгалтерском учете и отчетности и инструкцией о составе и порядке заполнения годового бухгалтерского отчета.

Инженерно-техническая служба создает условия для функциониро-вания санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем слабых токов (телевидение и связь), систем кондиционирования и теплоснабжения.

Все решения управления гостиницей обусловлены необходимостью удовлетворения потребностей клиентов и опираются на общие закономерности и элементы.

В современных условиях система управления должна быть простой и гибкой и соответствовать следующим характеристикам для поддержания своей конкурентоспособности:

– небольшое число уровней управления;

– небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;

– производство услуг и организация работы, ориентированных на потребителей (гостей предприятия).

В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенной отличаться.

**2.2. Анализ системы мотивации и стили труда сотрудников гостиницы**

Система премирования и социальной помощи для мотивирования работников в гостиницах используется чаще всего, это делается с целью улучшения качества работы. Такие методы позволяют адаптировать работников к социальной и производственной среде, что положительно отражается на росте трудовой активности и ответственности сотрудников.

Сотрудникам гостиницы предлагается сдельная оплата труда, премии за выполнение и перевыполнение плана, за качество обслуживания, различные социальные льготы такие, как оплата питания, транспортных услуг, материальная помощь всем сотрудникам.

Для администрации гостиницы система премирования не вводится, но имеет место быть повышенный оклад. Премирование возможно лишь в случае очень высоких показателей прибыли, но на усмотрение собственника бизнеса.

Из выше сказанного следует, что система стимулирования персонала направлена преимущественно на использование материальных стимулов, способствующих повышению интенсивности труда работников и формирующих коллективную ответственность в улучшении качества обслуживания клиентов гостиницы.

Таким образом, основными стимулами, которые используются для повышения трудовой активности персонала, являются[[13]](#footnote-13):

1) заработная плата;

2) дополнительные выплаты, учитывающие стаж и сверхурочные часы работы;

3) долевое участие в прибылях в случае роста рентабельности бизнеса;

4) безопасность на рабочем месте;

5) социальные гарантии на медицинское обслуживание, питание и транспорт;

6) оплата больничных листов, отпуска, выходных и выхода на пенсию.

При небольшом количестве сотрудников, управляющий директор гостиницы предполагает, что наилучшей мотивацией является заработная плата, которая зависит от должности и непосредственного участия сотрудника в росте производственных показателей. Так получается, что самая низкая заработная плата у сотрудника прачечной, а самая высокая – у руководителя гостиницы.

Бывает, что в гостиницах руководство использует индивидуальный пакет стимулов, чтобы достичь максимального эффекта системы работы персонала[[14]](#footnote-14).

Например, наказание как средство мотивации сотрудников выступает барьером для повторного нанесения вреда гостинице действием либо бездействием сотрудника. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. При нанесении прямого материального ущерба действиями сотрудника организации допустимо материальное наказание. Основная цель использования наказания в организации – избежание неудач, применение поощрений, которое выражает стремление к достижению лучших результатов и развития.

Иной индивидуальный пакет стимулов может быть выражен в совершенствовании системы организации труда и управления. Это улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками и различными службами гостиницы, правильное делегирование обязанностей, четкая система продвижения по карьерной лестнице, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование непосредственно отношений между руководителем и подчиненными.

Также могут использоваться нематериальные стимулы – вознаграждения признательности. К примеру, получение звания «лучший администратор года», «лучший сотрудник месяца» с вручением ценного подарка и письменной благодарностью руководства гостиницы. Такой способ вознаграждения основан на оценке потенциальных работников, их отношение к работе.

Одной из сложных задач на практике является поиск оптимального соотношения между денежными и неденежными формами стимулирования. Безусловно, важнейшей составляющей системы стимулирования является материальная составляющая, что подтверждается и результатами исследования причин увольнения сотрудников гостиниц и перехода их на новое место работы. Данные исследования показывают, что почти половина опрошенных сотрудников гостиниц увольняются по причине неудовлетворенности оплатой труда и именно увеличением доходов на новом месте работе по сравнению с прежним, вторая по популярности причина увольнения – неудовлетворенность в содержании труда и отсутствие перспектив карьерного роста.

Любое предприятие или организация, работающая в сфере услуг, обязана работать с персоналом, а именно повышать квалификацию, разбирать жалобы постояльцев, мотивировать работников для улучшения качества их работы, поскольку именно от персонала зависит то, захочет ли клиент пользоваться их услугами снова, остановится ли именно в этой гостинице или обедать в этом ресторане. Для сотрудников возможность продвижения по карьерной лестнице и возможность заслужить уважение стоит в одном ряду с хорошим заработком[[15]](#footnote-15).

При этом всегда присутствует вероятность возникновения трудностей стимулирования и мотивации персонала, что обусловлено:

1) отсутствием мониторинга системы мотивации;

2) применением карательной меры мотивации;

3) расхождением потребностей и интересов сотрудников гостиницы;

4) незнанием анализа рабочего места сотрудника и факторов мотивации;

5) нестабильностью системы стимулирования и мотивации[[16]](#footnote-16).

Контроль над процессом мотивации является важным условием. Система стимулирования и мотивации строится на балансе интересов организации и ее сотрудников, от которого зависит эффективность работы. Для каждой гостиницы важно проработать комплекс мероприятий, направленный на совершенствование системы мотивации персонала.

В российском гостиничном бизнесе большинство систем стимулирования разрабатывается без ориентации на какую-либо конкретную теорию мотивации, либо используются отдельные элементы нескольких теоретических моделей.

В гостиничном бизнесе особенности системы стимулирования зависят от таких факторов, как:

1) принадлежность предприятия к предпринимательской сети;

2) конъюнктура рынка труда;

3) особенность деятельности отдельных сотрудников.

То есть гостиничные и туристические сети разрабатывают общие программы (скидка на проживание сотрудникам в других отелях данной сети). На современном рынке спрос на отдельные категории специалистов в индустрии туризма превышает предложение, поэтому сотрудники при выборе места работы оценивают сложившийся уровень заработных плат и состав социальных гарантий.

Так, в сетевых гостиницах по всему миру используются единые формы стимулирования и мотивации. К примеру, управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется по международным стандартам. При устройстве на работу сотрудникам предоставляются следующие гарантии: стабильная заработная плата, система поощрений, медицинская страховка, питание, профессиональны рост, доброжелательный коллектив и проживание в отелях сети по всему миру по специальным корпоративным тарифам.

В последнее время наблюдаются изменения в системах стимулирования персонала гостиницы. Менеджмент гостиниц пересматривает системы оплаты труда в сторону увеличения переменной части, что не у всех сотрудников вызывает положительный отклик.

**2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала гостиницы**

В настоящее время в гостиничном бизнесе за частую существует система фиксированных окладов, к которым периодически добавляется премия на усмотрение руководителя службы по результатам выполнения подразделением плана.

Поэтому для начала рассмотрим совершенствование материального стимулирования. Предлагается внедрить грейдинговую технологию оплаты труда персонала.

Данная технология грейдинга была разработана в 60-г. ХХ века основателем крупнейшей американской консалтинговой компании HayGroup Эдвардом Хэйям. Данная технология представляет собой группировку должностей по определенным основаниям (например, через определение значимости, классификации сотрудника) с целью построения системы мотивации. Суть грейдинга – сопоставление внутренней значимости должностей для предприятия с ценностью этой работы на рынке[[17]](#footnote-17).

Грейдинг в чем-то схож с тарифной системой оплаты труда, поскольку обе формирование иерархичной структуры должностей выступает основой в обеих технологиях. Но есть и отличия. Тарифная система построена на основе оценке профессиональных знаний, навыков и стажа работы, а технология грейдинга в свою очередь предусматривает иные критерии оценки – уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и прочее. В тарифной системе должности выстроены по принципу нарастания, а в грейдинге – по принципу пересечения двух близлежащих грейдов. Также отличием является то, что в тарифная система основана на минимальной заработной плате, умноженной на коэффициенты, а структура грейдов строится на весе должности, то есть к каждому сформированному грейду привязывается размер оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким способом оплата труда справедлива и управляема.

Изучив различные методики разработки системы мотивации, можно выделить наиболее применимую для малого и среднего бизнеса, в частности гостиничного, разработанную компанией WatsonWyatt[[18]](#footnote-18).

По данной методике построение грейдинга для гостиницы включает следующие этапы:

1) построение «Дерева вопросов» для определения категории должностей;

2) определение критериев каждого грейда;

3) построение матрицы грейдинга для каждой службы гостиницы;

4) построение сетки окладов для каждого грейда;

5) построение системы оплаты годовой премии;

6) построение системы бонусов.

Обычно первый этап в реализации данной методики пропускается, в каждой гостиницы есть своя организационная структура и должности сотрудников, которые определены и закреплены в должностных инструкциях.

Второй этап позволит нам определить критерии для формирования перечня грейдов, каждому грейду будет соответствовать набор обязательных требований к сотрудникам. Можем использовать требования из отраслевых стандартов, зарубежного и российского опыта. Необходимо составить список ключевых критериев для отнесения должностей к тому или ному грейду. Для примера возьмем службу размещения и обслуживания гостей (Приложение 5).

Затем распределим число грейдов в зависимости от количества должностей, которые присутствуют в гостинице. Условия каждого грейда должны быть понятны и открыты для доступа для каждого сотрудника (10, с. 128).

Следующим этапом идет составление матрицы грейдов в иерархии, что зависит от набора подходящих критериев для каждого грейда. Должности не должны пересекаться, а у сотрудников должна быть возможность двигаться по карьерной лестнице внутри своего предприятия как вертикально, так и горизонтально между грейдами.

Примерная матрица грейдов для службы размещения и обслуживания гостей будет выглядеть так – по оси ординат на матрице расположены цифры соответствующие функциональной задаче работника службы, а именно:

а) выполнение простых функциональных задач;

б) основная работа с документацией, общение с клиентами, знание одного языка международного общения на уровне разговорной речи, средняя степень ответственности;

в) высокая степень общения с клиентами, свободное владение одним языком международного общения;

г) управление персоналом, высокая степень ответственности, свободное владение двумя языками международного общения.

Движение по грейдам и смене должности возможно не только линейно.

Четвертым этапом внедрения технологии грейдинга будет изменение системы оплаты труда для сотрудников. Помимо фиксированного оклада и выдачи квартальной премии по результату работы службы предусмотрим выплату годовой премии. Данную премию будем выплачивать в виде среднемесячного оклада, при этом количество таких окладов распределим в зависимости от грейда, к которому относится сотрудник (Приложение 6). Важно выделить границы «минимальный оклад – максимальный оклад», поскольку конкретный оклад для различных сотрудников может отличаться из-за результатов оценки их профессиональных навыков после проведения аттестации.

Рассмотрим нематериальное стимулирование для мотивации сотрудников.

Одной из форм организационного стимулирования можно предложить обеспечение гостиницей возможности обучения, повышения квалификации. В таком случае распределение компенсации или полной оплаты обучения также зависит от занимаемого сотрудником грейда (Приложение 7).

Также моральное стимулирование сотрудников гостиницы можно реализовывать как через личное, так и публичное признание. Личное признание – упоминание в специальных докладах особо отличившихся работников высшему руководству гостиницы (директору и его заместителю), персональное поздравление по случаю праздников и семейных дат. Публичное же признание – это проведение конкурса «Лучший сотрудник месяца», фото победителя которого вывешивается на информационный стенд гостиницы, сайт гостиницы, разработка специальных статусных знаков, прведение корпоративных мероприятий для семей таких сотрудников (Новый год для детей сотрудников).

Совершенствование мотивационной политики, прежде всего, направлено на повышение удовлетворенности персонала. В предложенных условиях сотрудник будет удовлетворен своим трудом и его условиями, что будет способствовать снижению показателей текучки кадров, и естественным образом позитивно сказываться на качестве обслуживания. Больший положительный эффект на повышение системы качества в обслуживании дает чувство приверженности к организации. Сотрудники, чувствующие себя частью предприятия, работают эффективно, и их лояльность к предприятию, их чувство приверженности укрепляется.

**Заключение**

Мотивация есть сознательный (подсознательный) процесс выбора человеком, социумом того или иного типа поведения, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом.

Мотивация является неотъемлемым элементом управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная организационная структура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.

Анализ мотивационных систем, применяемых на предприятиях показал, что каждая в отдельности модель отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия. Даже в условиях централизованного управления экономикой, когда тарифная и премиальная системы были строго регламентированы, отдельные предприятия находили и разрабатывали свои модернизированные системы мотивации, побуждавшие работников конкретного предприятия трудиться более эффективно и качественно, хотя инновации в этой области происходили, как правило, при условии предоставления им определенных правовых преимуществ в порядке эксперимента.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания своей организации, да и общества в целом.

Современный рынок гостиничных услуг достаточно разнообразен, но уровень предоставляемого сервиса не всегда оправдывает ожидания потребителя. Причиной этому служит низкая заинтересованность персонала в качественном выполнении своих обязанностей. Кроме этого проблемой гостиничного бизнеса является высокая текучесть кадров. Также в настоящее время достаточно эффективные системы мотивации используют именно зарубежные сетевые гостиницы, в том числе применяют их в России. В отечественной практике программы, используемые отдельными гостиницами, недостаточно развиты. Данные факторы обуславливают необходимость совершенствования системы мотивации в организации.

Лояльность потребителей гостиничных услуг напрямую зависит от работы сотрудников. Высококвалифицированный и профессиональный персонал, выполняющий свою работу качественно, будет привлекать новых клиентов, и будет вызывать повторное желание потребителей использовать услуги конкретной гостиницы, а соответственно приносить прибыль организации. Выполнение намеченных планов и целей гостиницы возможно лишь в том случае, когда сотрудники сами заинтересованы в их достижении. Поэтому руководству необходимо создать благоприятные условия для продуктивной работы, а также побуждать сотрудников к деятельности. Это и объясняет необходимость наличия в каждой гостинице эффективной мотивационной системы, с помощью которой персонал может удовлетворить свои моральные и материальные потребности, а организация выполнять свои цели.

Мотивация и стимулирование труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

В данной дипломной работе была внедрена технология грейдинга, что позволило предусмотреть не только стандартные критерии оценки работы персонала, но и иные критерии (уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д.), которые повлияли на материальное и моральное стимулирование сотрудников в зависимости от занимаемого ими грейда.

Внедрение такой технологии по совершенствованию предложенной системы стимулирования, суть которой состоит также в организации и личном вкладе каждого сотрудника, нацеленности на выполнение плана продаж, сохранению порядка в гостинице и полной командной деятельности должно положительно повлиять на систему стимулирования персонала и оказаться экономически эффективным по причине повышения системы качества в обслуживании. Ведь прибыль гостиничного предприятия напрямую зависит от производительности и результативности труда работника.

Построение эффективной системы стимулирования персонала во все времена являлось важным направлением гостиничного менеджмента. Особую актуальность оно приобретает в условиях растущей конкуренции за профессиональные кадры на российском и зарубежных рынках.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 мая 1997. № 18. Ст. 2153.

2. Приказ Минкультуры России от 03.12.2012 N 1488 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями». Зарегистрирован в Минюсте России 15.05.2013 N 28400 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, N 27, 08.07.2013.

3. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум. – М.: Дашко и К., 2010. – 178 c.

4. Александрова А. Ю. Международный туризм: Учебник для вузов, специальность «География». – М.: Аспект Пресс, 2002. – 464 с.

5. Белова В. П. Менеджмент и маркетинг в туризме: учебное пособие. – М.: МГИИТ, 2012. – 52 с.

6. Биржаков М. Б. Введение в туризм: учебное пособие. – СПб.: Издательский дом «Герда», 2014. – 544 с.

7. Блинов А. О. Мотивация персонала корпоративных структур. – М., 2013. – 224 с.

8. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 156 с.

9. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 133 с.

10. Виханский О.В. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2014. – 576 с.

11. Виноградова М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: «Дашков и К», 2012. – 448 с.

12. Волков Ю. Ф. Технология гостиничного обслуживания: учебник. – М.: ФЕНИКС, 2011. – 214 с.

13. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. – М.: Норма, 2015. – 448 с.

14. Грибов В. Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум.5-е изд., перераб. и доп./ В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – М.:КУРС: ИНФРА-М, 2013 – 448 с.

15. Дизель П. Поведение человека в организации / П. Дизель, Э. Маккинли, У. Раньян. – М.: Дело, 2011. – 203 с.

16. Доронина И. В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ. – Новосибирск: СибАГС, 2011. – 262 с.

17. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека. – ИД «МедиаПро» журнал, «Менеджер по персоналу». 2008 – № 6; 7.

18. Жукова М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 199 с.

19. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 320 с.

20. Ильясов Ф. Н. Тарифная сетка, ситсема грейдов на основе закона Вербера / Ф.Н. Ильясов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2012. – № 6. – 135 с.

21. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебник для студентов вузов специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой». – 3-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2002. – 408 с.

22. Квартальнов, В.А., Менеджмент туризма: основы менеджмента: учебник /В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. – М.: Издательство «Омега-Л», 2012. – 235 с.

23. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления: Монография / Рос. междунар. академия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 454с.

24. Квартальнов В. А. Туризм: Учебник для образовательных учреждений туристического профиля. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 315 с.

25. Кибанов А. Я. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации / Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – 695 с.

26. Кихлер Э. Управление в организациях. Психология труда и организационная психология / Э. Кихлер, К. Родлер. – М.: Гуманитарный центр, 2015. – 128 с.

27. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

28. Кнышова Е. Н. Менеджмент гостеприимства: учеб. пособие / Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 512 с.

29. Коноваленко В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко – М.: Дашков и Ко, 2008. – 222 с.

30. Лук А. Н. Мотивация научного творчества: Обзор американской и западноевропейской литературы. – М., 2011. – 305 с.

31. Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учеб для нач. проф. образования / Под ред. канд. пед. наук А.Ю. Лапина. – М.: ПрофОбрИздат, 2011. – 208 с.

32. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. – М.: ИД «Управление персоналом», 2013. – 652 с.

33. Малин А. С., Мухин В. И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.

34. Малых Н. И. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаева. – М.: ИНФРА-М,2013. – 320 с.

35. Медлик С. Гостиничный бизнес: учебник / С. Медлик, Х. Инграм. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2011. – 238 с.

36. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 704 с.

39. Морозова Л. Л. Квалификационные характеристики должностей работников торговли. Должностные инструкции: Практическое руководство. – СПБ.: Изд-во ИЧП «АКТВ», 2015. – 369 с.

40. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Л.В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен», 2016. – 498 с.

41. Орлов С. В. Человек и его потребности / С.В. Орлов. – СПБ.: Питер, 2011. – 160 с.

42. Папкин А. И. Основы практического менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 251 с.

43. Ребров А. В. Система грейдов: как разработать и внедрить. – Лика, 2011. – 74 с.

44. Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно-практич. пособие. – М.: Юристь, 2001. – 224 с.

45. Соколова Н. А. Туризм в Российской Федерации: правовое регулирование: учебное пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 435 с.

46. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТА-ДАНА., 2014. – 248 с.

47. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 452 с.

48. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2015. – 362 с.

49. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. / В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 272 с.

50. Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе: Учебное пособие для студентов и выпускников школ гостиничного и ресторанного бизнеса в Европе / Пер. с англ. М. А. Баскаковой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 117 с.

51. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Т.В. Бутова. – М.: Теис, 2014. – 292 с.

52. Хромовских Н. Т. Мотивация труда и межличностных отношений: монография. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2013. – 552 с.

53. Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПБ.: Питер, 2012. – 192 с.

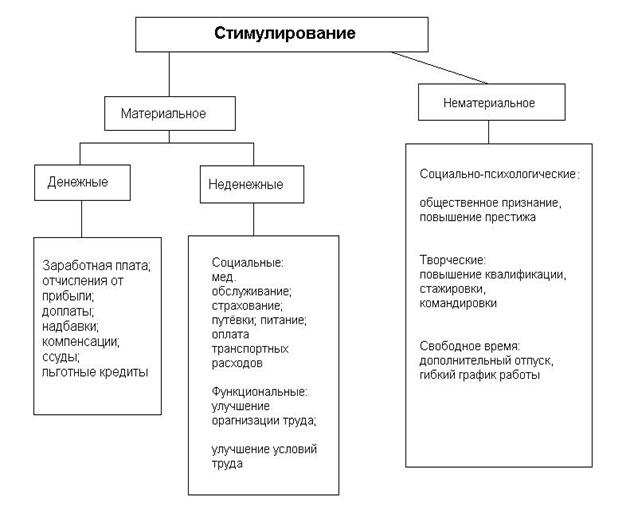
54. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 224 с.

55. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 387 с.

56. Яковлев Г. А. Экономика и статистика туризма: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство РДЛ, 2004. – 376 с.

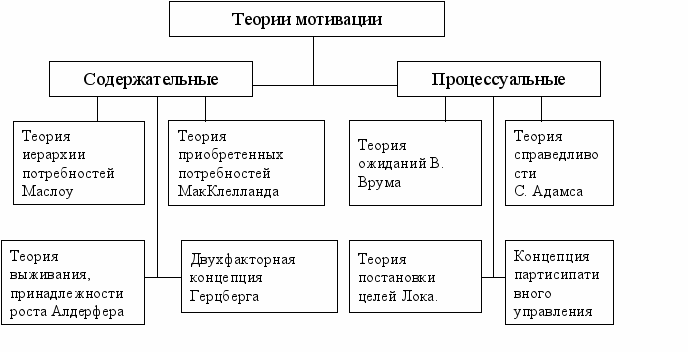
Приложение 1

Виды стимулирования



Приложение 2

Современные теории мотивации



Приложение 3

Основные положения теорий мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| **Название теории, автор** | **Принципиальные положения теории мотивации** |
| Теория экономического человека А.Смита | Доминирующая роль социально-экономических условий, которые влияют на эффективность труда и определяют методы мотивации |
| Поведенческая теория управления Э.Мэйо | Методы мотивации связаны с результатами психологических исследований, побуждающих стимулов труда человека |
| Теория потребностей Маслоу | Выделяется пять типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения), которые образуют иерархическую структуру и определяют поведение человека. |
| Теория Мак Кленда | Используются потребности: власти, успеха и принадлежности, которые можно удовлетворять вознаграждениями |
| Теория Герцберга | Выделены факторы, которые действуют на работу и влияют на удовлетворение потребностей: ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей. |
| Теория ожиданий | Основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение цели и удовлетворяет свои потребности за счет достижения цели. |
| Теория справедливости | Предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения затраченным усилиям и сравнивают с тем, что получили другие работники за аналогичную работу |
| Модель Портера-Лоулера | Основана на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками полученного вознаграждения. Результативность труда порождает удовлетворенность размером вознаграждения |

Приложение 4

Линейная структура управления организацией

Руководитель



Линейный руководитель Б

Линейный руководитель А

Исполнители

Исполнители

Приложение 5

Критерии распределения грейдов

для службы размещения и обслуживания гостей

|  |  |
| --- | --- |
| **Номер грейда** | **Критерии** |
| 1 грейд | Высшее образование не требйется (не ниже незаконченного высшего), выполнение простых функциональных задач, низкая степень ответственности, оперативность |
| 2 грейд | Требуется высшее образование, профильное образование необязательно, опыт работы в гостиничном бизнесе не требуется, знание основ документоведения в рамках выполнения должностных оябзаностей, прием входящих звонков, общение с клиентами, знание одного языка международного общения на уровне разговорной речи |
| 3 грейд | Требуется высшее образование, профильное образование необязательно, опыт работы в гостинчином бизнесе от года до трех лет, ведение основной документации в рамках выполнения ддолжностных обязанностей, прямое общение с клиентами, работа в узкой специализации апо продаже гостиничного продукта (корпоративные клиенты, туристические компании), свободное владение одним языком международного общения |
| 4 грейд | Требуется высшее образование, опыт работы в гостиничном бизнесе от трех до пяти лет, наличие сертификатов об обучении на специальных курсах и тренингах, прямое общение с постоянными клиентами, поиск потенциальных клиентов, мониторинг рынка, формирование предложений гостиничного продукта и предложение их клиентам по телефону или электронной пчоте, прямое общение с партнерами и туристиыческими операторами, свободное владение одния языком международного общения |
| 5 грейд | Требуется высшее образование, опыт работы в гостиничном бизнесе от пяти лет, наличие сертификатов об обучении на специальных курсах и тренингах, прямое общение с клиентами, прямое общение с партнерами и туристическими операторами, руководство персоналом службы, координирование работы сотрудников службы, составление стратегических планов и целей службы, представление службы на совещаниях, высокая степень ответсенновсти, свободное владение двумя языками международного общения |

Приложение 6

Грейднговая система оплаты труда

для службы размещения и обслуживания гостей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номер**  **грейда** | **Фиксированная сумма оклада** | | | **Квартальная, годовая премия при выполнении плана** | **Денежная премия** |
| **Миним-ый оклад** | **Максим-ый оклад** | **Средний оклад** |
| 1 грейд |  | | | 100 % от среднемесячного оклада |  |
| 2 грейд |  | | | 100 % от среднемесячного оклада |  |
| 3 грейд |  | | | 150 % от среднемесячного оклада |  |
| 4 грейд |  | | | 150 % от среднемесячного оклада |  |
| 5 грейд |  | | | 200 % от среднемесячного оклада |  |

Приложение 7

Грейдинговая система компенсации обучения персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Номер**  **грейда** | **Тренинги, проходящие в один день** | **Тренинги и семинары, проходящие от двух до пяти дней** | **Курсы, джлящиеся больше недели** |
| 1 грейд | Полная оплата | Частинчная оплата | Полная оплата курсов, проживание и транспорт не оплачиваются |
| 2 грейд | Полная оплата | Частинчная оплата | Полная оплата курсов, проживание и транспорт не оплачиваются |
| 3 грейд | Полная оплата | Полная оплата | Полная оплата курсов, проживание и транспорт не оплачиваются |
| 4 грейд | Полная оплата | Полная оплата | Полная оплата |
| 5 грейд | Полная оплата | Полная оплата | Полная оплата |

1. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. [↑](#footnote-ref-1)
2. Доронина, И.В., Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ. – Новосибирск: СибАГС, 2011. [↑](#footnote-ref-2)
3. Шапиро, С.А., Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2013. [↑](#footnote-ref-3)
4. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2012. [↑](#footnote-ref-4)
5. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. [↑](#footnote-ref-5)
6. Коноваленко В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко – М.: Дашков и Ко, 2008. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. [↑](#footnote-ref-7)
8. Лук А. Н. Мотивация научного творчества: Обзор американской и западноевропейской литературы. – М., 2011. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2011. [↑](#footnote-ref-9)
10. Клочков, А.К., KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – Эксмо. 2010. [↑](#footnote-ref-10)
11. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека. – ИД «МедиаПро» журнал, «Менеджер по персоналу». 2008 - № 6; 7. [↑](#footnote-ref-11)
12. Там же. [↑](#footnote-ref-12)
13. Блинов А. О. Мотивация персонала корпоративных структур. – М., 2013. – С. 5-11 [↑](#footnote-ref-13)
14. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТА-ДАНА., 2014. – С. 251 [↑](#footnote-ref-14)
15. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 452 [↑](#footnote-ref-15)
16. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – С. 387 [↑](#footnote-ref-16)
17. Ребров А. В. Система грейдов: как разработать и внедрить. – Лика, 2011. – С. 37 [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же. – С. 23. [↑](#footnote-ref-18)