

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Раздел 1. Теоретические основы мотивации персонала гостиниц	5
1.1. Понятие мотивации персонала	5
1.2. Различные подходы к мотивации персонала	8
1.3. Особенности мотивации персонала гостиничных предприятий	12
Раздел 2. Изучение системы поощрений и наказаний гостиницы	15
2.1. Описание гостиничного предприятия	15
2.2. Система поощрений и наказаний, используемая на предприятии	17
2.3. Рекомендации по усовершенствованию системы мотивации на предприятии	20
Заключение	23
Список использованных источников	25

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире правильный подбор персонала — неотъемлемая часть успеха предприятия, особенно это касается сферы гостеприимства. Уровень сервиса сильно зависит от уровня квалификации и подготовки кадров, поэтому каждого сотрудника необходимо заинтересовать, чтобы он наиболее полно смог себя реализовать и приносить доход отелю.

Гостиничные услуги имеют ряд отличительных особенностей: несохраняемость, неосвязаемость, непостоянство качества и неотделимость производства от потребления услуг, которые обуславливают необходимость подхода к персоналу как к человеческому ресурсу, так как для гостя обслуживающий персонал представляется отдельной услугой, которая зачастую формирует желание вернуться снова.

В настоящее время отношение к кадрам гостеприимства изменилось — если раньше это было синонимом слова «прислуга», то сегодня это «человеческий ресурс». Соответственно у работников данной сферы появляется не только выбор места работы, но и собственные требования, которые обусловлены высоким уровнем квалификации или опытом работы. В связи с этим, отдел кадров должен вырабатывать новые методы мотивации персонала. Служба управления персоналом также занимается координацией руководителей по работе с кадрами, составляет тренинг-план для работников с целью повышения навыков и так далее.

Актуальность работы обусловлена тем, что в современном гостиничном бизнесе немалую часть рынка занимает именно несетевые отели. Особенно такая форма распространена в малых городах, которые не являются туристическими центрами. Персонал в несетевых отелях часто сменяется, это связано с тем, что менеджменту сложно найти соответствующий мотивационный подход к сотрудникам, который удовлетворял бы все их потребности.

Вопрос мотивации — один из самых проблематичных и важных вопросов, стоящих перед руководителями и отделом кадров. В нашей стране

система мотивации развита слабо, так как многие менеджеры опираются в основном либо на материальную систему поощрения, либо на «карательный» метод мотивации, что отпугивает персонал и убивает в них желание работать.

Исходя из сказанного выше, целью данной работы является изучение системы поощрений и наказаний отеля и разработка рекомендаций по повышению ее эффективности.

Для достижения данной цели необходимо последовательно решить несколько задач:

- изучить понятие «мотивация персонала» и различные теоретические подходы к ее формированию;
- определить, в чем состоят особенности мотивации персонала гостиничных предприятий;
- рассмотреть систему поощрений и наказаний, используемую в гостинице;
- дать рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала данного отеля.

Объектом данного исследования является процесс мотивации персонала как одна из важнейших управленческих функций. Предмет исследования – система поощрений и наказаний гостиницы.

При написании работы использовались различные учебники, учебные пособия и научные статьи по теме, а также материалы, собранные в ходе прохождения производственной практики на предприятии.

Раздел 1. Теоретические основы мотивации персонала гостиниц

1.1. Понятие мотивации персонала

Важными составляющими организационной культуры и организационной структуры являются трудовая мотивация сотрудников и управление персоналом в данной организации.

Мотивация — это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Основными задачами мотивации являются:

- признание труда сотрудников,
- демонстрация отношения фирмы к высоким результатам,
- популяризация качественного труда сотрудников,
- применение различных форм признания заслуг,
- поднятие морального состояния через признание,
- обеспечение процесса повышения трудовой активности.

Существуют различные виды мотивации, которые классифицируются по различным признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

1. Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

2. Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом

трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

3. Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

1. Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

2. Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

3. Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

1. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание

бороться, страх. На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

2. При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

1. К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.п.

2. Отрицательная мотивация — это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив — это осознанное внутреннее побуждение личности к определенному

поведению, направленному на удовлетворение какой-либо потребности.

Процесс мотивации теоретически состоит из шести стадий:

1. возникновение потребностей (физиологических, психологических, социальных);
2. поиск путей устранения потребностей (устранение неудовлетворенности, подавление потребности, игнорирование потребности);
3. определение направления действия (выработка способов и средств для устранения потребности);
4. осуществление действий (приложение усилий к действиям по устранению потребности);
5. получение вознаграждения за осуществление действий;
6. устранение потребности.

Выделяются 2 основных вида мотивации персонала: внутренняя и внешняя. Внешняя мотивация предполагает благоприятное или неблагоприятное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается получение какого-либо блага или наказания. Внутренняя мотивация подразумевает самостоятельное развитие мотивации у работника, при которой осуществление определенных задач приносит им моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды. Внешних мотивационных рычагов при внутренней мотивации недостаточно для получения желаемого блага. Внешняя мотивация персонала призвана развивать и активизировать внутреннюю мотивацию. Добиться этого можно путем постоянной оценки применяемых способов, а также при помощи специальных методов, которые будут описаны в работе дальше.

1.2. Различные подходы к мотивации персонала

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В сфере сервиса трудовые отношения строятся на основах человеческих

отношений и поведенческих наук, которые отражаются в соответствующих теориях мотивации.

1. Научная школа Ф.У. Тейлора. Поведение человека — реакция на воздействие внешних факторов. В научных трудах автор выдвинул идею учета человеческого фактора и использования стимулирования с целью заинтересованности работников в увеличении производительности труда. Среди методов стимулирования важное место уделялось необходимости отдыха и краткосрочных перерывов в работе.¹ При этом разработанная им теория мотивации (так называемая «теория X») подразумевает использование авторитарного типа управления, ведущего к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории человек ленивый и старается избегать работы, поэтому его нужно принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться. В связи с этим любой труд необходимо нормировать, и поэтому лучшим методом организации работы является конвейерный.

Теория Y разработана Д. Макгрегором и является антиподом теории Тейлора. Эта модель отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории Y располагаются в следующем порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик, от 15 до 20% численности коллектива.²⁾

В 80-х гг. XX в. появилась «теория Z», ее автором стал В. Оучи. Эта теория описывает хорошего работника, который предпочитает работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных предприятий. Однако имеются такие работники практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для

¹⁾ Иванова, Н. С. Сервисная деятельность: сервис и гостиничное хозяйство : учебное пособие / Н. С. Иванова. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2016. — с. 28

²⁾ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 16 с.

таких работников располагаются в следующей последовательности по степени эффективности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.¹⁾

X, Y и Z — это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду.

2. Школа человеческих отношений А. Маслоу (мотивация через иерархию потребностей). В данной теории существуют несколько основных постулатов:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности, которые могут быть объединены в отдельные группы;

- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу (так называемая «пирамида потребностей», см. Рис. 1);

- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям, удовлетворенные же потребности не мотивируют людей;

- если одна потребность не удовлетворяется, то ее место занимает другая, обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии;

- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;

- потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;

- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, чем потребности нижнего уровня.

¹⁾ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 16 с.



Рисунок 1 — «Пирамида потребностей» А.Маслоу

Основываясь на этих постулатах, руководитель, хорошо знающий уровень и набор потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей доминирует у него сейчас, а какой будет доминировать в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности деятельности работника.

3. Теория ожидания В. Врума базируется на том, что активная потребность – не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий: ожидание результата работы, ожидаемого вознаграждения, ожидаемой ценности вознаграждения. Схема данной модели представлена на Рис.2.

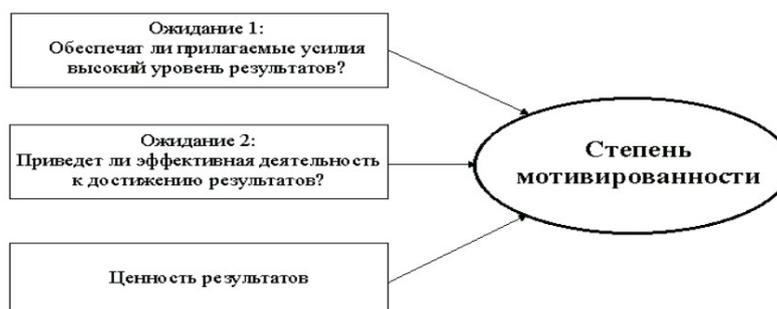


Рисунок 2 — Модель теории ожиданий В. Врума

Все существующие теории мотивации лежат в основе управления персоналом организации. От качества данной работы во многом зависит успех на рынке любого сервисного предприятия, в том числе и гостиницы. Поэтому необходимо подробнее изучить особенности мотивации персонала на гостиничном предприятии.

1.3. Особенности мотивации персонала гостиничных предприятий

Структура управления мотивацией персонала на предприятии сервиса имеет свою специфику, связанную с вариативностью самих предприятий. Однако есть определенные общие черты, которые будут рассмотрены в данном разделе.

Общий набор функций, связанных с управлением мотивацией персонала, выглядит следующим образом: анализ задач и мотиваций; описание должностных обязанностей; выработка стандартов по трудовой мотивации; оценивание результатов работы; разработка методов мотивационного воздействия на каждого сотрудника.

При реализации последней функции необходимо учитывать, что выделяются несколько групп стимулов, влияющих на интерес человека к выполняемой им работе.

1. Материальные:

- денежные (зарплата, отчисления от прибыли, доплаты, надбавки, компенсации, ссуды, льготные кредиты);
- не денежные (социальные — медицинское обслуживание, страхование, путевки, питание, оплата транспортных расходов, подарки; функциональные — улучшение организации труда, улучшение условий труда);

2. Нематериальные:

- социально-психологические (общественное признание, похвала, порицание, поддержка, ободрение);
- творческие (повышение квалификации, применение групповых форм работы, стажировки, командировки);

- временные (гибкий график работы, дополнительный отпуск, отпуск в удобное время).

Также существует ряд признаков, которые способствуют снижению мотивации и потере человеком интереса к работе:

- растерянность,
- раздражение,
- разочарование,
- низкая готовность к сотрудничеству,
- низкая корпоративная культура.

На мотивационную систему предприятия оказывает значительное влияние принятый на нем тип кадровой политики. Сравнение разных типов приведено в Таблице 1.

Таблица 1 — Взаимосвязь кадровой политики и мотивационной системы

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
1. Набор персонала	Высокая конкуренция на рынке труда	Дефицит специалистов, отсутствие притока рабочей силы
2. Адаптация	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения	Эффективная адаптация за счет института наставничества, сплоченности коллектива
3. Обучение и развитие	Часто проводится во внешних центрах, обмен опытом	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, адаптировано к работе организации
4. Продвижение сотрудников	Затруднена возможность роста из-за тенденции набора персонала	Планирование карьеры, предпочтение при назначении должности сотрудникам компании
5. Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается внешней мотивации	Акцент делается на удовлетворении потребности в стабильности, безопасности

При проведении анализа существующих систем мотивации в разных отелях России можно сделать вывод, что в большинстве из них преобладает материальный метод мотивации, то есть заработная плата, доплата за выслугу

лет, доплата за условия труда (ночные смены, переработки), бонусы и премии. Нематериальная мотивация не отличается разнообразием: создание благоприятной атмосферы в коллективе, совместные мероприятия и так далее.

При этом исследования показывают, что при ответе на вопрос «Является ли для Вас финансовая составляющая основным мотиватором?» чаще всего выбирался ответ «нет, мне нравится атмосфера, коллектив, руководство и т.д.». При этом стоит отметить, что 82,1% гостиничного персонала среди респондентов имеют систему «бонусных поощрений».

Процентное соотношение ответов на открытый вопрос «Укажите самый главный фактор мотивации в сфере гостеприимства» представлено на Рис. 3¹⁾.

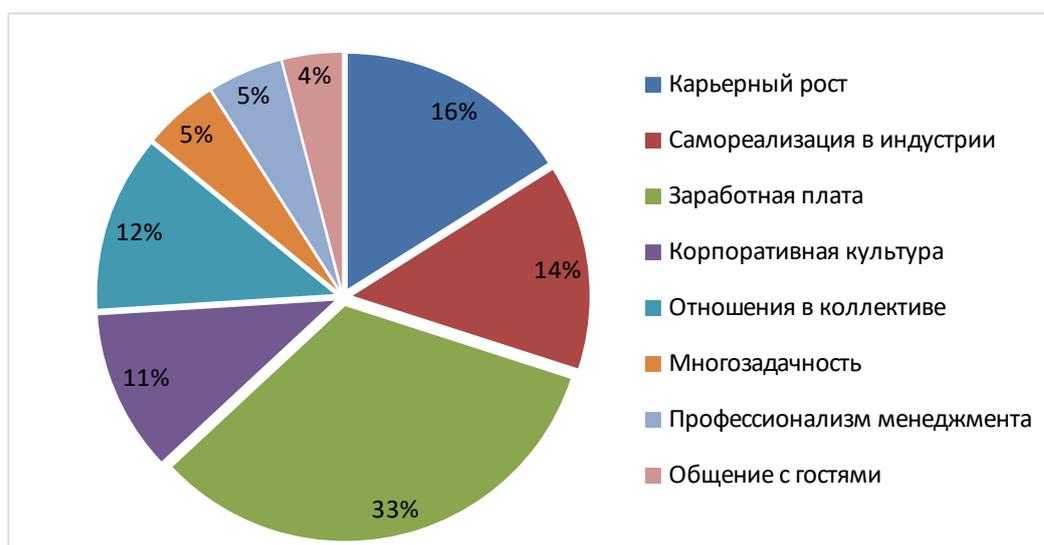


Рисунок 3 — Факторы мотивации сотрудников отелей

Подводя итог первой главы, стоит отметить, что согласно результатам исследований, в несетевых отелях большую роль играет скорее нематериальная мотивация, нежели материальная. Потому что на сотрудников психологически давит «гонка за бонусами», а тренинги, совместные мероприятия и комфортная рабочая зона настраивает персонал дружелюбно по отношению к работе.

¹⁾ Стрекопытова Дарья Михайловна. "Анализ систем мотивации в индустрии гостеприимства" Сервис plus, том 14, №1, 2020, с.

Раздел 2. Изучение системы поощрений и наказаний гостиницы

2.1. Описание гостиничного предприятия

Отель находится на территории спортивного парка, достоинством которого большой подогреваемый бассейн под открытым небом, который доставляет посетителям отеля немало удовольствия. Также в спортивном парке есть большое парковочное пространство, прокат спортивного инвентаря, детская развлекательная комната, современное кафе и парк аттракционов. Таким образом, гости отеля имеют возможность выбрать множество вариантов отдыха и проведения досуга.

Сам отель предлагает туристам большой выбор номеров, развитую инфраструктуру и высокий уровень сервиса.

Отель предлагает 2-х местные номера. Все они оборудованы по последнему слову техники и полностью отвечают европейским стандартам.

Оборудование номеров:

- ванная комната (душевая кабина, гигиенический душ),
- спутниковое телевидение,
- телефон,
- Wi-Fi интернет (бесплатно),
- сейф,
- кондиционер,
- холодильник,
- электронный замок,
- фен.

Цены на проживание в отеле представлены в Таблице 2.

Таблица 2 — Цены на проживание в отеле

Категория номера	Количество номеров	Характеристика номера	Цена	
			до 12 часов	сутки
Стандарт	10	2-х спальная кровать, туалетный столик	2 500	3 600
Люкс	1	2-х спальная кровать, ванна «джакузи», диван	3 000	4 800

Завтраки входят в стоимость номеров при заселении на сутки.

Стоимость дополнительного места — 600 руб. с человека.

Детям до 7 лет (без предоставления места и завтрака) проживание бесплатно.

Дополнительная кровать для детей до 12 лет 400 рублей.

Высокое качество обслуживания в отеле подтверждают его клиенты. Так, пользователь Елена 19 января 2021 года оставила такой отзыв о своем проживании на сайте отеля (орфография и пунктуация авторов сохранены): «Рекомендую! Осталась довольна! Приезжала в командировку, остановилась в этом отеле! Персонал приветливый, отзывчивый. Чистый, уютный и красивый номер! А главное цена доступная!! Завтрак подают прям в номер - блеск)) Спасибо большое, в следующий раз остановлюсь именно в этом отеле!!!». Другой пользователь Максим Владимирович 15 мая 2021 года оставил такое сообщение: «Спасибо большое за комфортный прием и уютную атмосферу. Отдохнули с семьёй на все 100%. Номер чистый, комфортный, светлый. Даже завтрак подают. Бассейн, кафе, стоянка, детская площадка, спорт зал - всё рядом. ШИКАРНО!!! Ждите нас ещё в гости. Спасибо!»

Положительные отзывы посетителей об отеле и его работниках говорят о том, что на предприятии царит комфортная рабочая атмосфера, в которой все работники нацелены на одно — максимально полное удовлетворение потребностей клиентов. Одним из важных факторов при создании подобной атмосферы является система мотивации персонала отеля, которая будет подробно описана в следующем разделе.

2.2. Система поощрений и наказаний, используемая на предприятии

Для стимулирования труда работников отель использует экономические, социальные и административные ресурсы мотивации. Кроме того, администрация отеля изучает передовой опыт известных гостиничных

комплексов регионов и пытается использовать его в работе своего предприятия, учитывая при этом особенности Московской области и центральной части России.

Основными компонентами мотивации труда персонала гостиничного предприятия являются давно известные экономические факторы. Первый — это комфортные условия труда, способствующие формированию стабильных коллективов. Второй — один из важнейших экономических факторов — это система оплаты труда, применяемая в гостиничном предприятии. Прогрессивная система оплаты труда может сделать работу каждого сотрудника творческой, по принципу «лучшему лучшее». Следующим необходимым экономическим фактором является открытость экономических процессов в гостиничном предприятии: каждый работник должен видеть свой вклад в получение прибыли предприятием.

Для совершенствования мотивации персонала эффективным является «сопричастный» стиль управления, и в отеле он применяется на практике. Особенность данного стиль управления — общение с сотрудниками. Руководитель каждого подразделения гостиницы формирует график для индивидуального общения с каждым подчиненным, при этом изучает достоинства и недостатки каждого работника. Такой вид общения позволяет в непринужденной форме сделать замечание, выразить благодарность, получить информацию о потребностях и желаниях подчиненных.

Важно учитывать и тот фактор, что человек работает не только ради денег, но и хочет получить моральное удовлетворение, ощутить полезность своего труда. Человеку важно чувствовать себя на своем месте, иметь возможность развиваться и получать положительный опыт. В любой работе важен фактор «сохранения чувства собственного достоинства».

Для лучшей мотивации труда администрация отеля проводит ряд тренингов, которые способствуют повышению мотивации и производительности труда. В настоящее время имеется достаточное

количество фирм и организаций, которые профессионально выполняют работу по проведению тренингов.

Среди моральных стимулов для повышения производительности труда работников отеля основное место занимает поощрение лучших сотрудников. В гостинице была введена программа стимулирования труда через присвоение определенных званий: «отличник труда», «лучший работник месяца, квартала» и т.д. Порождая соревнования между сотрудниками путем применения такой методики, руководство отеля формирует у работников желание иметь высокие показатели в труде.

Во многих гостиничных комплексах страны внедрена «система корпоративных тарифов». Данная методика применяется и в отеле. Сотрудники отеля могут пользоваться фиксированными тарифами при поселении в гостиницу не только для себя, но и для своих родственников.

Значительный эффект дает методика, позволяющая сотруднику отеля побывать в роли гостя. Его поселяют в номер гостиницы, он пользуется всеми доступными услугами, в результате чего сотрудник с учетом полученного опыта отмечает хорошие и плохие стороны обслуживания, что позволяет намного улучшить обслуживание гостей и совершенствовать работу сотрудников гостиницы.

Работа менеджеров отеля довольно сложна и многообразна. Большую помощь им оказывает администрация гостиницы, когда приглашает всех сотрудников на совещания и собрания руководства, где каждый из присутствующих имеет возможность получить информацию об успехах и проблемах отеля, перспективах дальнейшего развития, а также может высказать свою точку зрения.

Наряду с моральными, социальными и нематериальными стимулами большую роль играет материальное стимулирование. Администрация отеля разработала целую систему финансовых поощрений, надбавок к зарплате, выплат единоразовых пособий. Это очень эффективно стимулирует трудовую деятельность и способствует повышению прибыли отеля.

Большое внимание администрация отеля уделяет качественному обслуживанию посетителей, в связи с этим заработная плата сотрудников состоит из нескольких частей. Сотруднику выдается описание его должностных обязанностей и их оплаты, также указываются бонусы, доплаты за быстроту, количество обслуженных гостей и высокий уровень выполнения работы.

Администрация гостиницы для работников различных подразделений применяет свою систему формирования заработной платы, которая состоит из основной части — 60%, и ряда надбавок. Надбавки включают в себя следующие выплаты: за выработку — 30%, за выслугу лет — 10% и корпоративные премии — 10%. Директор отеля имеет свой «директорский фонд», который может использоваться для поощрения сотрудников и выплаты премий.

Очень важными стимулами мотивации труда сотрудников отеля также являются мероприятия, направленные на удовлетворение личных потребностей человека (отдых детей, путевки больным родителям, кредиты на социальные нужды и т.д.). Кроме того, сотрудник может рассчитывать на страховку — профессиональные заболевания, сокращение штатов, производственные травмы. Профсоюз отеля имеет «кассу взаимной помощи», из которой член профсоюза может получить материальную помощь на различные непредвиденные нужды.

При изучении системы поощрений сотрудников отеля было отмечено, что руководство не использует систему принудительной мотивации (проще говоря — наказаний). Это связано с тем, что принуждение как метод мотивации негативно сказывается на психологической и социальной сферах жизни коллектива. В результате его неумеренного и длительного воздействия люди меняются в негативном направлении: развиваются их пассивность, неуверенность, подавленность, отказ от своего достоинства, а часто и раболепство, угодничество, подхалимаж, эгоцентричность, хитрость, мелочность. Происходит примитивизация личности, отчуждение работников от

труда, общества, самих себя.¹⁾ Все эти последствия являются абсолютно неприемлемыми в индустрии гостеприимства, где от эмоционального настроения работников во многом зависит качество обслуживания клиентов, поэтому отель данные способы не применяет.

2.3. Рекомендации по усовершенствованию системы мотивации на предприятии

Проанализировав систему мотивации сотрудников отеля можно сказать, что она выстроенная достаточно хорошо и работает эффективно. Однако ей не хватает персонализированного подхода к мотивации каждого сотрудника. В связи с чем в качестве рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала отеля предлагается внедрение трехэтапной системы персональной мотивации сотрудников.

1 этап. Идентификация личного интереса сотрудника и интересов гостиницы. Пример проведения подобной идентификации представлен в Таблице 3.

Таблица 3 — Пример идентификации интересов сотрудника и гостиницы

Интересы гостиницы: - заставить работать эффективнее, с большей отдачей; - приносить большую прибыль; - удержать ценных сотрудников	Интересы сотрудника: - высокое денежное вознаграждение за труд; - построение карьеры; - интересная работа; - хороший коллектив.
--	---

2 этап. Соотнесение личных интересов сотрудника и интересов гостиницы. На этом этапе должно прийти понимание, каким образом можно объединить интересы работника и работодателя для того, чтобы они помогли реализации друг друга.

3 этап. Поиск и выработка формы реализации этих интересов, понятной для работников и эффективной для гостиницы. Этот этап может быть представлен в виде таблицы, пример которой приведен в Таблице 4.

¹⁾ Прошкин Б. Г. «Принуждение как метод трудовой мотивации». Управление персоналом. – 2008. - № 9. – С.43

Таблица 4 — Мотивы деятельности сотрудников и формы их реализации в гостинице

Мотивы деятельности (интерес) сотрудника	Форма реализации в гостинице
1. Ориентация на успех и его достижение	Позитивный социально-психологический климат в коллективе; корпоративная культура, репутация предприятия, наличие свободного времени + все последующие перечисленные формы
2. Получение вознаграждения за труд	Материальное вознаграждение, повышение в должности
3. Получение морального удовлетворения	Обучение, приобретение новых навыков и знаний, постановка новых интересных задач, вручение грамот, выражение благодарности, помещение на доску почета
4. Избежание неудач и наказаний	Варьирование штрафными санкциями, выговорами; возможность понижения в должности или увольнение

Для стимулирования деятельности сотрудников вырабатываются критерии оценки профессионализма. В конце каждого месяца сотрудники гостиницы оцениваются по критериям (1 балл — минимум, 10 баллов — максимум). Все данные сводятся воедино, как это представлено в Таблице 5.

Таблица 5 — Критерии оценки профессионализма сотрудников

Критерий оценки	ФИО сотрудника	ФИО сотрудника	ФИО сотрудника	ФИО сотрудника
1. Выполнение работы в срок, исполнительность				
2. Профессионализм в работе				
3. Ответственность				
4. Корпоративный стиль, внешний вид				
5. Работа в команде (коммуникативность, коммуникабельность)				
6. Прибыль				
7. Средний балл				

После соотнесения результатов с сотрудниками, набравшими наибольшее количество баллов, проводятся индивидуальные беседы, цель которых — понять его текущие преобладающие потребности и мотивы деятельности. В качестве награды за отличную работу руководство приложит усилие по удовлетворению проявившихся потребностей. Данная форма мотивационной работы будет способствовать повышению интереса к качественному выполнению работы как уже награжденными сотрудниками,

так и теми, кто еще не был награжден, но стремится получить собственное индивидуальное поощрение от руководства.

Во второй главе был подробно рассмотрен опыт отеля по улучшению мотивации деятельности своих сотрудников. В результате можно сделать вывод, что разработка системы материального и морального стимулирования труда является очень эффективной формой повышения, прибыли гостиничного предприятия и роста производительности труда. В результате проводимых мероприятий была создана система стимулирования добросовестного отношения к труду. Сотрудники гостиницы проявляют заинтересованность в реализации перспективных планов развития предприятия, формировании системы качественного обслуживания, повышении эффективности работы отеля .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Построение эффективной системы стимулирования персонала во все времена являлось важным направлением гостиничного менеджмента. Особую актуальность оно приобретает в условиях все возрастающей конкуренции за профессиональные кадры на российском и зарубежных рынках. Исследование системы стимулов, предлагаемых организациями, и мотивов поведения персонала в российском обществе позволяет сделать вывод о том, что в нашей стране преобладает наемный труд по экономическому принуждению и в значительно меньшей степени — по внутреннему побуждению.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что система мотивации в гостиничной индустрии имеет большое значение, так как от удовлетворенного своей работой персонала напрямую зависит прибыль отеля. Начиная с низших должностей и заканчивая управленцами, материальная мотивация занимает особое место. Только выражается в каждой должности по-своему. В сетевых отелях создать стойкую систему мотивации намного проще, так как большой штаб имеет различные потребности, различные мотивации. Также сетевые отели могут предлагать отдых в отеле сети бесплатно или по сниженным тарифам, что довольно часто используют работники. Однако преимуществом небольшого отеля является возможность создать в коллективе практически домашнюю атмосферу, влияние которой на мотивацию персонала тоже нельзя недооценивать.

В данной курсовой работе была предпринята попытка изучить системы мотивации персонала в гостиничной индустрии.

В первой главе были подробно описаны виды мотивации, теоретические подходы к ее формированию у работников, а также были изучены особенности мотивации персонала в сфере услуг, а именно в сфере гостеприимства. Был сделан вывод о том, что для мотивации сотрудников небольших отелей руководству стоит обращать внимание на нематериальную мотивацию, чем на организацию «соревнований» между сотрудниками за получение денежного вознаграждения. На большинство сотрудников психологически давит «гонка за

бонусами», а тренинги, совместные мероприятия и комфортная рабочая атмосфера настраивают персонал положительным образом.

Вторая глава была посвящена исследованию системы мотивации персонала отеля. В данном отеле налажена достаточно разнообразная и эффективная система мотивации персонала, включающая в себя как материальные, так и нематериальные методы поощрения. Эффективность данной системы подтверждается положительными отзывами клиентов о персонале отеля. При этом было обращено внимание на отсутствие методов наказания в данной системе, что позволило сделать вывод о ее неэффективности в сфере гостеприимства. В результате проведенного исследования были даны рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала отеля, а именно внедрение личностного подхода при разработке мотивирующих мероприятий.

Таким образом, в работе последовательно были решены поставленные во введении задачи, и цель работы была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2020 года N 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц»
2. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. N 1853 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации" (в ред. от 01.04.2021 г.)
3. Бунаков О. А., Колодяжная П. С., Подольский Л. А., Эйдельман Б. М. "Современные аспекты управления персоналом сетевых гостиничных предприятий (на примере города Казани)" Московский экономический журнал, № 3, 2018, с. 137-147.
4. Иванова, Н. С. Сервисная деятельность: сервис и гостиничное хозяйство : учебное пособие / Н. С. Иванова. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2016. — 232 с. — ISBN 978-5-94047-256-8.
5. Зайцева Наталия Александровна. «Особенности стимулирования персонала в гостиницах: Российский и зарубежный опыт» Сервис в России и за рубежом, № 7, 2013, с. 64-71.
6. Лесников, А. М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Электронное учебное пособие : учебное пособие / А. М. Лесников. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2008. — 195 с.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 116 с.
8. Организация гостиничного бизнеса : учебное пособие / В. С. Варивода, Ю. М. Елфимова, К. Ю. Михайлова, Я. А. Карнаухова. — Ставрополь : СтГАУ, 2015. — 167 с.
9. Прошкин Б. Г. «Принуждение как метод трудовой мотивации». Управление персоналом. – 2008. - № 9. – С.42-44
10. Смолькин, В. П. Организация управления туристским предприятием : учебно-методическое пособие / В. П. Смолькин. — Ульяновск : УлГУ, 2019. — 61 с.

11. Стрекопытова Дарья Михайловна. "Анализ систем мотивации в индустрии гостеприимства" Сервис plus, том 14, №1, 2020, с. 33-40.
12. Толстых Ирина Николаевна, Непомнящая Кристина Романовна. "Совершенствование системы мотивации персонала в гостиничном предприятии" Азимут научных исследований: педагогика и психология, том 8, № 3 (28), 2019, с. 356-360.
13. Цевелев Владимир Викторович, Ежеля Луиза Витальевна, Кузнецова Анастасия Юрьевна. "Влияние системы мотивации труда в гостиничном бизнесе на эффективность деятельности организации" Экономика и современный менеджмент: теория и практика, № 1 (55), 2016, с. 40-49.
14. Ян К.В., Лымарева О.А.. "Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организациях гостиничной сферы" Экономика и бизнес: теория и практика, № 12-3, 2020, с. 236-239.
15. - отели в Орехово-Зуево URL: http://7or.ru/?page=hotel_melnitsa