

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**«Формирование системы управления мотивацией персонала в
гостиничном бизнесе на примере ГК «Мираж»»**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 3 курса 391 группы

направление 43.04.01 «Бизнес-процессы на предприятиях сервиса»
код и наименование направления (специальности)

Институт Истории и Международных Отношений
наименование факультета, института, колледжа

Буранко Анастасии Сергеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Е.В. Иванова
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

д.э.н. проф.
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Т.В. Черевичко
инициалы, фамилия

Саратов 2019

Введение. Актуальность темы обусловлена тем, что в индустрии гостеприимства существует конкурентная борьба, которую выдерживают лишь те гостиницы, которые могут предложить качественные гостиничные услуги, что невозможно без наличия высококвалифицированного и должным образом мотивированного персонала, что делает персонал важной составной частью гостиничного обслуживания.

Цель исследования - изучение особенностей системы управления мотивацией персонала в гостиничном бизнесе и разработка предложений по формированию этой системы в ГК «Мираж».

Для достижения указанной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. рассмотреть место и роль мотивации персонала в системе управления гостиничным хозяйством;
2. исследовать структуру и функции системы управления персоналом;
3. рассмотреть сущность системы управления мотивацией гостиничного персонала;
4. исследовать практику мотивации персонала гостиничных предприятий в г. Саратове;
5. дать общую характеристику ГК «Мираж» и проанализировать проблемы в области мотивации гостиничного персонала в ГК «Мираж»;
6. выработать предложения по повышению эффективности управления мотивацией персонала в ГК «Мираж».

Структура магистерской работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе «Теоретические основы управления персоналом» рассмотрены место и роль мотивации персонала в системе управления гостиничным хозяйством, структура и функции системы управления персоналом. Во второй главе «Управление мотивацией гостиничного персонала» представлен сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта в области

мотивации гостиничного персонала и проведен анализ практики мотивации персонала гостиничных предприятий в г. Саратове. В третьей главе «Рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией персонала ГК «Мираж»» представлена общая характеристика ГК «Мираж», методика оценки уровня мотивации персонала в ГК «Мираж» и предложение по повышению эффективности управления мотивацией персонала в ГК «Мираж». Выпускная квалификационная работа носит прикладной характер, т.к. представленные результаты исследования могут служить для гостиничного комплекса основой для планирования программы по повышению эффективности управления мотивацией персонала.

Теоретической основой диссертации являются труды отечественных ученых в области кадрового менеджмента, управления персоналом, общего менеджмента и иных смежных дисциплин таких, как: Климычев В.И., Нирмайнер Р., Мельникова М.Н., Шаховой В.А., Мусийчук С.В., Иванова С.В., Дашковская.

Научной новизной работы является разработка предложений по формированию системы управления мотивацией персонала, так как ранее в ГК «Мираж» не уделялось большого внимания данной системы.

Работа прошла апробацию на нескольких всероссийских и международных научно-практических конференциях, проходивших в Владимире, Омске, а также в следующих публикациях:

1. Иванова Е. В., Буранко А.С. Развитие гостиничного бизнеса как фактор роста туризма в Саратовской области // Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции; 13–14 декабря 2018 г. / общ. ред. И.Ф. Жуковской. – Владимир: АТЛАС, 2018. – С. 106 – 110. ISBN 978-5-903087-80-8;

2. Иванова Е.В., Буранко А.С. Развитие гостиничного бизнеса как фактор роста туризма в Саратовской области // Современное состояние и потенциал развития туризма в России: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф.

(Россия, Омск, 20–21 дек. 2018 г.) / Минобрнауки России, ОмГТУ; Упр. по развитию туризма М-ва культуры Ом. обл.; под общ. ред. Е. В. Кулагиной. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2018. С. 25 -29.

Основное содержание работы. Первая глава работы содержит теоретические основы управления персоналом – раскрывается место и роль мотивации персонала в системе управления гостиничным хозяйством, характеризуется структура, функции системы управления персоналом, а также рассматривается система управления мотивацией гостиничного персонала. В первом параграфе первой главы автор подчеркивает, что в гостиничном бизнесе применяются следующие виды мотивации: моральные и материальные. Основной материальной формой стимулирования является премирование, которое основывается на качестве выполнения работы определенным сотрудником. Премия должна быть действительно заслуженной, а не повсеместной, чтобы являться стимулом к более продуктивной работе. Кроме того, размер премии должен быть достойным и соответствовать квалификации работника, его должности и пр. Кроме того, руководством гостиничных предприятий должна создаваться теплая атмосфера в коллективе, проявляться забота о подчиненных, оказываться им поддержка, формироваться корпоративная культура.

Эти способы мотивации присущи всем предприятиям, а не только действующим в сфере гостиничного бизнеса. Специфичным для отрасли гостеприимства является то, что система мотивации должна быть построена для каждого отдельного работника и для отделов предприятия в целом. Здесь широко следует применять систему корпоративных скидок на использование услуг компании.

Важным представляется и обучение, которое своей целью должно иметь получение работником новых знаний в области своей деятельности, повышение его квалификации. необходимо проводить различные тренинги и курсы, например, на знание английского языка, поскольку в туризме это

позволяет наиболее тесно связываться с иностранными гражданами. При помощи тренингов можно осуществлять и ротацию кадров.

В условиях гостиничного предприятия возможно установление более гибких графиков работы сотрудников, поскольку очень часто деятельность гостиничных служб не требует строгой временной регламентации. Кроме того, можно предоставлять сотрудникам бесплатное питание, поскольку у любой гостиницы есть соответствующие ресурсы.

Все это применимо к предприятиям гостиничной индустрии, но при этом нужно учитывать и возможности самого предприятия, а также оправданной применение той или иной меры мотивации. В результате работодатель может значительно улучшить работу своего персонала, качество предоставляемых услуг, увеличить количество клиентов, а в результате получить большую прибыль.

Во втором параграфе первой главы дается понятие системы управления персоналом в компании. Система управления персоналом в компании – это совокупность процедур, технологий и методов, посредством которых можно производить работу с кадрамиб осуществлять планирование карьерного роста, отбор кадров, обучение, их адаптацию и нормирование труда работников.

Автор выделяет следующие функции системы управления персоналом:

- определение потребности организации в персонале, выбор технологий и методов для реализации этой потребности, обеспечение персоналом, то есть отбор, подбор, деловая его оценка.
- развитие и адаптация работников.
- производственная социализация сотрудников, использование кадровых ресурсов на рабочих местах.
- проведение оценки результатов труда.
- мотивирование персонала, использование различных систем мотивации.

- управление конфликтами, правовое регулирование трудовых правоотношений.

- учет и статистика персонала, разработка кадровой политики предприятия.

- информационное обеспечение процесса управления персоналом.

Автор подчеркивает, что, как правило, в современной организации система управления персоналом имеет очень сложную структуру, которая состоит обычно из нескольких подсистем. Все такие подсистемы выполняют свои задачи и функции. В работе выделены следующие ключевые подсистемы: подсистема общего и линейного управления персоналом; подсистема планирования и маркетинговой кадровой политики; подсистема учета персонала организации; подсистема управления организационными правоотношениями; подсистема управления развитием кадров; подсистема мотивации; подсистема управления социальным развитием и правовой деятельностью в сфере трудовых отношений. Все названные подсистемы охарактеризованы – даны их понятия, раскрыты их задачи и назначение.

В третьем параграфе первой главы автор рассматривает различные методы стимулирования мотивации гостиничного персонала. Подробно характеризуются материальные, а также косвенно–материальные методы стимулирования, а затем автор останавливается на рассмотрение нематериальных методов стимулирования. В теоретической плоскости можно говорить о профессиональной, личной, скрытой и неосознанной мотивации. Профессиональная мотивация характеризует выгоду, которую сотрудник получает, работая в гостинице. Личная мотивация выражает собственное отношение работника к гостиничному предприятию. Скрытая мотивация связана с самовыражением работника (на подсознательном уровне) в процессе выполнения функциональных трудовых обязанностей в гостинице. Неосознанная мотивация выражает некую внешне заметную спонтанность действий гостиничного работника. Одновременно с этим

признается тот факт, что с учетом ментальности существенная часть людей вообще немотивированна на работу.

Проблемы, возникающие с мотивацией персонала в средстве размещения, сразу же заметны гостю:

1. как разговаривает сотрудник с гостем (манера говорить, стиль, интонация);
2. молчание из-за незнания элементарных фраз на иностранном языке и т. д.);
3. жесты (или их отсутствием);
4. как реагирует на задаваемые гостем вопросы;
5. как ведет себя на рабочем месте (сидит, стоит, спит, не знает, что делать, отсутствует).

В связи с этим можно предположить, что в наиболее общей форме поведение персонала в гостинице основано на двух базовых понятиях: потребности и вознаграждении. что заработная плата теряет свои мотивирующие функции, в связи с существованием различных ограничений, так как работники не хотят жертвовать свое свободное время (время для отдыха, семьи, получения других ценностей) для работы даже с хорошей заработной платой. Для них более важными мотивирующими факторами стали характер работы, наличие свободного времени, ближайшее окружение и пр.

Во второй главе рассматриваются особенности управления мотивацией гостиничного персонала – дается сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта в области мотивации гостиничного персонала, а также во втором параграфе анализируется практика мотивации персонала гостиничных предприятий в г. Саратове.

Первый параграф второй главы работы посвящен анализу разнообразных моделей мотивации, существующих в мире. Так, анализируются японская модель мотивации персонала; американская модель; французская модель мотивации; британская модель; немецкая

модель; голландская модель мотивации и шведская модель мотивации персонала.

В целом автор выделяет следующие черты, которые характерны для современного мирового гостиничного хозяйства:

- масштабность - возможность одновременно обслуживать большое число туристов;
- разветвленность - включает целые туристские комплексы, иногда распространяется на территории разных стран;
- наличие полного комплекса туристских услуг;
- универсальность – гостиницы приспособлены под требования туристов с разным уровнем платежеспособности и разной целевой ориентацией путешествия;
- гибкость – структура управления легко поддается изменению и модернизации;
- соответствие требованиям рынка – оборудование и уровень обслуживания соответствуют европейским стандартам качества обслуживания туристов, подтверждены сертификатами и другими документами;
- использование современных технологий обслуживания, которые позволяют контролировать и оптимизировать большинство гостиничных операций, тем самым повышая и качество обслуживания, и рентабельность гостиницы.

Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс.

Автор приходит к выводу, что зарубежные гостиницы используют большее количество методов мотивации как материальных, так и нематериальных. В России же основным методом мотивации все же является материальное стимулирование, то есть выплата премий, надбавок и других денежных выплат за определённые достижения. Перенимать зарубежный опыт мотивации следует с учетом особенностей культуры и менталитета.

Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата. Важно помнить, что нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности.

Во втором параграфе второй главы анализируется практика мотивации персонала гостиничных предприятий в г. Саратове.

Так, автор отмечает, что в г. Саратове в гостиницах мотивация персонала, если таковая присутствует, основана на стандартных приемах мотивации. Мотивация в Саратове основана на принципах адресности, ориентированности на конкретного работника либо группу работников. В результате проведенного практического исследования автор приходит к следующему заключению – в настоящее время гостиницы г. Саратова применяют в основном материальное стимулирование своего персонала в форме премий и выплат к праздникам и ко дню рождения. Про нематериальные методы мотивации здесь речь практически не идет. При всем при этом далеко не все гостиницы вообще применяют какие-либо методы мотивации. В результате этого появляются определенные проблемы, связанные с кадровым составом.

В связи с этим необходимо планомерно внедрять нематериальные методы стимулирования, однако при этом нужно следить, чтобы материальные потребности сотрудников были полностью или, как минимум, в наиболее полной мере удовлетворены.

В третьей главе работы даются рекомендации по разработке системы управления мотивацией персонала ГК «Мираж». Так, в первом параграфе содержится краткая характеристика ГК «Мираж». Автор приводит месторасположение гостиничного комплекса, его юридические реквизиты, нормативную документацию. Затем приводится описание комплекса – в ГК «Мираж» имеется 33 комфортабельных номера различной вместимости по вполне разумным ценам. В утренние часы к услугам гостей шведский стол, а днем и вечером ресторан комплекса приглашает посетителей отведать вкусных и разнообразных блюд. Ресторан комплекса уже завоевал

популярность у жителей города как место проведения свадеб и других праздничных мероприятий.

«Мираж» расположен на тихой окраине, в некотором отдалении от шумной городской магистрали, в то же время легко попасть на объездную дорогу и таким образом миновать «пробки».

Далее автор анализирует правила, действующие в ГК, прайс–лист по услугам и организационную структуру. Анализируется практика применения средств мотивации персонала в ГК «Мираж». Далее автор выстраивает «Дерево проблем мотивации персонала ГК «Мираж». По результатам проведенного исследования в работе делается вывод, что в ГК «Мираж» очень низкая мотивация персонала отсюда появляется высокая текучесть кадров и низкая исполнительность сотрудников.

Второй раздел содержит предложения по повышению эффективности управления мотивацией персонала в ГК «Мираж». Приведен «Проект решения выявленных проблем мотивации персонала в ГК «Мираж». Автор приходит к выводу, что эффективными решениями по устранению низкой мотивации персонала, являются:

1. Внесение в должностную инструкцию и трудовой договор пункт о переработке и работе в ночное время с дополнительными выплатами или с дополнительным выходным днем (по желанию сотрудника);

2. Составление правил и порядка уборки для горничных и работы для администраторов (внести изменения в должностную инструкцию горничных и администраторов пункт о технологии уборки номеров и порядка работы администратора);

3. Введение отчета о проделанной работе в виде устного доклада на «летучке» (за 30 минут до конца смены, проводит руководитель или менеджер гостиницы);

4. Ввести систему штрафов за невыполнение должностных обязанностей внести изменения в должностную инструкцию как пункт об штрафных санкциях, взимаемых с сотрудника за невыполнение

должностных обязанностей с указанием суммы штрафа и процента удержания из заработной платы сотрудника;

5. Внедрение конкурса «Лучший отдел месяца» с денежными выплатами за призовые места;

6. Ввести проведение корпоративов, где руководитель гостиницы будет торжественно награждать отличившихся сотрудников;

7. Ввести систему премирования сотрудников от количества и качества убранных номеров (перевыполнение плана).

К моральной и инновационной мотивации директором ГК «Мираж» было предложено попробовать ввести свободный график работы сотрудника, который не будет негативно влиять на производственный процесс в целом (эта мера будет относиться только к дисциплинированным и ответственным сотрудникам гостиницы).

Планируемый результат разработанного проекта:

- Повышение показателей эффективности работы;
- Отсутствие агрессивного поведения на рабочем месте;
- Высокое исполнение должностных обязанностей;
- Отсутствие нарушений рабочего времени и времени отдыха.

Основными результативными чертами в мотивации персонала будут: назначение ответственного за результат, достижения: уверенность работника в том, что он получит признание от руководителя и коллег за выполнение работы качественно, контроль над условиями и выполнением труда.

Таким образом, проведенное автором исследование подтверждает, что для совершенствования мотивации персонала необходимо использовать средства материального и морального стимулирования. В каждом случае необходимо создать отдельную систему мотивации, учитывающую особенности каждого сотрудника, т.е. к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход.

Заключение. В результате проведенного исследования автором был сделан ряд выводов.

В гостиничном бизнесе применяются следующие виды мотивации: моральные и материальные. Основной материальной формой стимулирования является премирование, которое основывается на качестве выполнения работы определенным сотрудником. Специфичным для отрасли гостеприимства является то, что система мотивации должна быть построена для каждого отдельного работника и для отделов предприятия в целом. Здесь широко следует применять систему корпоративных скидок на использование услуг компании, важным является и обучение работников.

С целью изучения практики управления мотивацией персонала гостиницы было предпринято исследование в ГК «Мираж».

Результаты его позволили сделать следующие выводы:

1. Проанализировав мотивационную систему ГК «Мираж», можно сказать, что уровень мотивации низкий.
2. Руководство гостиницы иногда практикует материальное стимулирование персонала, оплата 50% суммы затраченной на медицинские услуги при предоставлении документов об оплате;
3. Практикуется также нематериальное стимулирование;
4. В результате анализа проведенного интервью с руководителем гостиницы выявлено, что в гостинице заниженный уровень мотивации персонала, который ведет к текучести кадров, некомпетентности персонала и низкой исполнительской дисциплины к потере интереса к работе, безразличному отношению персонала горничных к трудовым обязанностям, профессиональному выгоранию, снижению инициативности, отсутствию квалифицированных сотрудников, опозданию на работу. Работа персонала монотонна и потому к ней относятся без должного внимания, снижена исполнительность. Наблюдается усталость от служебных обязанностей и неэффективное выполнение своей работы.

В качестве решения выделенных при анализе проблем был предложен целый ряд рекомендаций:

1. Внесение в должностную инструкцию и трудовой договор пункт о переработке и работе в ночное время с дополнительными выплатами или с дополнительным выходным днем (по желанию сотрудника) тем самым мы решим проблему демонстрации агрессивного поведения персонала по отношению к руководству и нарушения режима рабочего времени и времени отдыха.

2. Введение отчета о проделанной работе в виде устного доклада на «летучке» этим методом мы решим несвоевременную сдачу убранных номеров;

3. Ввести систему штрафов за невыполнение должностных обязанностей внести изменения в должностную инструкцию как пункт об штрафных санкциях, взимаемых с сотрудника за невыполнение должностных обязанностей с указанием суммы штрафа и процента удержания из заработной платы сотрудника.

4. Внедрение конкурса «Лучший отдел месяца» с денежными выплатами за призовые места поможет сблизить коллектив между собой и приобрести авторитет среди персонала.

5. Ввести проведение корпоративов, где руководитель гостиницы будет торжественно награждать отличившихся сотрудников. Данная мера решения способна изменить атмосферу в коллективе на положительную и так же сплотить коллектив не только подчиненный-подчиненный, но и руководитель – подчиненный.

6. Ввести систему премирования сотрудников от количества и качества убранных номеров (перевыполнение плана), такая мера способна решить вопрос о поднятии заработной платы.