

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Мотивация персонала предприятий гостиничного бизнеса  
(на примере базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса, 431 группы

направления подготовки 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

**Гаврилиной Анастасии Александровны**

Научный руководитель:

доцент кафедры туризма  
и культурного наследия,

к. соц. наук \_\_\_\_\_

М.С. Отнюкова

Заведующий кафедрой туризма

и культурного наследия,

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Т.В. Черевичко

Саратов 2022

**Введение. Актуальность темы исследования.** Настоящей проблемой предприятий гостиничного бизнеса является значительный дефицит кадров из-за неконкурентоспособности заработной платы. На данный момент нехватка персонала достигает 50%. В пандемию отели потеряли не менее 30% работников. С января по сентябрь 2021 года спрос на персонал в сегменте HoReCa (отели, рестораны и кафе) вырос к аналогичному периоду прошлого года более чем в два раза, работодатели предлагали 54,5 тыс. вакансий<sup>1</sup>.

На данный момент главная задача руководителей предприятий гостиничного бизнеса состоит в том, чтобы сохранить сотрудников на рабочих местах, а также обеспечить эффективную деятельность персонала. Одним из решений этой задачи является система мотивации персонала.

Вопрос системы управления персоналом является первоочередным в управлении предприятием вне зависимости от масштабов осуществления его деятельности, от того в какой отрасли оно задействовано. Прежде всего, любое предприятие задается глобальной, стратегической целью, которую планирует достичь в результате своей деятельности. В этой связи персонал, являясь движущей силой, представляет собой инструмент по достижению любых целей предприятия, а потому логично что и все действия персонала должны быть подчинены этой цели и от грамотных управленческих решений, методов воздействия на работников зависят конечные результаты деятельности компании.

Любой грамотный руководитель предприятия понимает, что эффективность производства даже при условии применения новейших технологий и высококачественного сырья, соблюдения технологических требований, не будет функционировать в полную мощь без качественной работы персонала, а это в свою очередь зависит от того на сколько персонал

---

<sup>1</sup> Левинская А., Сухорукова Е., Федорова Н. Отели и рестораны заявили о катастрофической нехватке персонала. - [Электронный ресурс]: [сайт]. - URL: <https://www.rbc.ru/business/29/09/2021/6152dec19a7947918db291ff?> (дата обращения: 05.05.2022) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

заинтересован в работе (то есть на сколько он мотивирован тем, чтобы работать и зарабатывать).

Эффективная система мотивации персонала — это залог успешной работы и поступательного движения организации гостиничного бизнеса для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Исходя из этого, мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента.

**Теоретические основания бакалаврской работы** основаны на трудах отечественных ученых, которые в своих работах изучали новые техники профессионального формирования сотрудников таких как: управление персоналом сервисной компании — краткий обзор практик М. Суворова; мотивация труда как важный фактор управления персоналом В.И. Жмачинского.

Методологическую основу работы составляют как различные учебные издания, так и научные по менеджменту и управлению персоналом, и, кроме того, информация из периодических изданий, которая посвящена вопросам управления сотрудниками. По вопросам мотивации проведено множество исследований (А.И. Пригожин, А.И. Кочеткова, О.С. Виханский и А.И. Наумов)<sup>2</sup>. В условиях современного развития гостиничного бизнеса и конкуренции всё актуальней становится вопрос мотивации персонала, П.П. Чуваткин в своей работе «Управление персоналом гостиничных предприятий» рассмотрел с позиций системного подхода систему управления персоналом гостиничного предприятия: цели, функции, кадры, технология и методы управления. П.Г. Николенко в своей работе «Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса» проанализировала основные

---

<sup>2</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.; Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова — М.: Зерцало, 1999. — 384 с.; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. — М.: Экономистъ, 2003. — 528 с.

вопросы администрирования отеля: общие задачи современного администрирования в индустрии гостеприимства, кадровое администрирование и т.д.

**Целью бакалаврской работы** является исследование мотивации персонала предприятий гостиничного бизнеса, а также разработка рекомендаций по усовершенствованию системы мотивации персонала базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы системы мотивации персонала гостиничного бизнеса;
2. Проанализировать сущность, содержание и специфику мотивации персонала гостиничного бизнеса;
3. Рассмотреть основные подходы и методы мотивирования персонала гостиничного предприятия;
4. Провести исследование системы мотивации труда персонала базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина»;
5. Дать общую характеристику предприятия;
6. Провести анализ мотивации персонала базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина»;
7. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Хвалынская Жемчужина»;
8. Оценить эффективность мероприятий.

**Объект бакалаврской работы** – база отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина».

**Предмет бакалаврской работы** – система мотивации труда персонала на предприятии гостиничного бизнеса.

**Эмпирическая база бакалаврской работы** включает в себя следующие методы:

- исследование организации ООО «Хвалынская Жемчужина»;

- опрос сотрудников предприятия ООО «Хвалынская Жемчужина» (опрошено 12 человек).

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке рекомендаций по усовершенствованию системы мотивации ООО «Хвалынская Жемчужина», г. Хвалынск.

**Структура работы.** Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения. Структура работы определена задачами исследования.

Первая глава посвящена теоретическому обоснованию мотивации персонала на гостиничных предприятиях: проведен анализ сущности, содержания и специфики мотивации персонала гостиничного бизнеса; изучены основные подходы и методы мотивирования персонала гостиничного предприятия. Во второй главе дается характеристика предприятия базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина», проводится анализ системы мотивирования персонала с помощью анкетирования персонала и сравнительного конкурентного анализа с предприятием Парк-отдыха «Хвалынь». Третья глава содержит рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина».

## Основное содержание бакалаврской работы

Мотивация персонала сегодня включает в себя совокупность стимулов и действий со стороны руководителя, которые определяют поведение конкретного сотрудника и увеличивают его трудоспособность, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания. Главная цель мотивации в системе гостиничного бизнеса – формирование у работников организации не только стабильного квалифицированного исполнения прямых функций и обязанностей, но и растущего интереса получения дополнительных результатов и выгод.

**Мотивация** – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с целью достижения более высоких результатов труда. Степень влияния мотивации имеет индивидуальный характер и может меняться под воздействием различных мотивов<sup>3</sup>.

Основные функции мотивации персонала гостиничного предприятия:

- объяснительно-обосновательная аргументирует целесообразность поведения субъекта;
- регулятивная блокирует одни действия и позволяет другие;
- коммуникативная объясняет и прогнозирует общение в сфере труда;
- социализирующая (позволяет осознать собственную значимость в микро- и макросреде трудового коллектива)<sup>4</sup>.

Сущность мотивации состоит в том, чтобы создать определенный вектор направления деятельности гостиничного предприятия и тем самым дать понять сотрудникам организации, куда движется компания. Мотивация персонала в сфере гостиничного бизнеса содержит комплекс материальных и нематериальных поощрений и действий со стороны руководства, направленных на работоспособность конкретного сотрудника и, как итог, повышающих эффективность деятельности предприятия гостиничного

---

<sup>3</sup> Жмачинский В.И. Указ. соч. - С. 108-113.

<sup>4</sup> Рущкова Е.А. Мотивация как метод управления персоналом: теория и практическое применение. // Синергия наук. – 2018. - № 27. - С. 325-331.

бизнеса.

*Анализ основных методов мотивации персонала:*

1. Мотивация персонала, достигаемая при помощи инновационного подхода к компенсационным системам. В качестве одного из инструментов материального поощрения служит система показателей эффективности «key performance indicators (KPI)» («Ключевые показатели эффективности»), которая представляет собой систему из оценочных показателей результатов деятельности персонала и дополнительной его мотивации к труду.

2. Мотивация персонала организации через применение технологий целеполагания. При таком методе ставится задача создать такую мотивационную систему, которая будет максимально соответствовать реализации всех целей компании. Это позволит в свою очередь сформировать активную команду из мотивированного персонала.

3. Мотивация персонала через применение технологии команд образования, когда результаты организации имеют непосредственную зависимость от командной работы специалистов. Результаты работы отдельных специалистов составляют второстепенную задачу.

4. Мотивация персонала через делегирование полномочий. Инновационный подход предоставляет руководителям освободиться от оперативного управления текущей деятельностью организации, повысить скорость и эффективность реагирования на воздействие внешних факторов, предоставлять сотрудникам больше возможностей и свободы в выполнении профессиональных задач.

5. Мотивация персонала через применение инновационных технологий управления карьерой. Данный подход предполагает продвижение работников по карьерной лестнице по занимаемой им должности.

6. Мотивация персонала через применение инновационных технологий подготовки и развития сотрудников организации. Инновационный подход предполагает непрерывный и систематический процесс обучения работников.

7. Мотивация персонала через применение инновационных технологий

оценки персонала. В рамках данного подхода оценивается индивидуальный сотрудник. Аттестацию работников проводит комиссия, путем субъективной оценки или оценки результатов психологического тестирования. В результате руководством принимается решение – изменение заработной платы работника или его увольнение.

Таким образом, можно сказать, что мотивация персонала предприятия гостиничного бизнеса – это цельный комплекс действенных и продуманных мер, которые поддерживают сервис в организации на должном уровне.

В практической части была проанализирована действующая система мотивации персонала ООО «Хвалынская Жемчужина».

В настоящее время на предприятии действует система мотивации и поощрения сотрудников, которая включает в себя следующие элементы:

- оплата проезда до места работы и обратно;
- оплата питания на предприятии;
- прохождение медосмотра<sup>5</sup>.

С помощью проведенного опроса сотрудников было выявлено следующее:

1) Основной мотивацией работников является финансовая составляющая.

2) Сотрудников в целом устраивают сложившиеся в коллективе отношения, но не вполне устраивает оценка их труда со стороны руководства.

3) Значительная часть респондентов скептически относится к перспективам карьерного роста на предприятии вследствие специфики последнего (см. следующий пункт).

4) Сотрудники предприятия относятся к профессиональному развитию без особого энтузиазма – главным образом потому, что маленький штат, где «все роли расписаны заранее», не дает возможности для горизонтальной и вертикальной мобильности.

---

<sup>5</sup> О гостинице «Хвалынская Жемчужина». – [Электронный ресурс]: [сайт]. - URL: <http://hvalinsk-hotel.ru>. (дата обращения: 29.04.2022). - Загл. с экрана. - Яз. рус.



5) Сотрудники ценят специфику работы на предприятии (свежий воздух, природа и т.д.). Расположение является одним из мотивирующих факторов для работников.

6) Единодушно «соблюдение баланса между работой и личной жизнью», говорит о том, что сотрудники предпочли ответить на данный вопрос утвердительно, чтобы не вдаваться во всякого рода подробности.

7) Сотрудники предпочитают материальное стимулирование ввиду описанного выше отношения к профессиональному развитию и карьере на предприятии. Имеется также запрос на организацию совместного досуга и дополнительных отпусков. При этом такой фактор, как выезд на природу, здесь роли не играет ввиду расположения гостиницы.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод, что в целом сотрудники гостиницы удовлетворены действующей системой мотивации на предприятии, однако отсутствие материальной мотивации оказывает негативное воздействие на работу сотрудников. Проблема существующей системы мотивации состоит в том, что персонал пассивен в выполнении своих обязанностей. Сотрудники предприятия не уходят, но и не стремятся к развитию в оказании услуг, несмотря на существующие меры поддержки на предприятии. Отсутствие разнообразия мотивационных методов действует отрицательно на деятельность сотрудников.

Для улучшения системы мотивации персонала ООО «Хвалынская Жемчужина» можно предложить следующие **мероприятия**:

- 1) внедрение системы поощрений за рационализаторские предложения (ежеквартально);
- 2) конкурсы «работник недели», «работник месяца», «работник года»;
- 3) надбавки за стаж;
- 4) технология тайм-менеджмента.

Эффективность нематериальных мероприятий состоит в следующем:

- Привлечение новых клиентов и постоянных гостей, что в свою очередь повысит доход предприятия.

– Повышение активности сотрудников. Ожидаемый эффект от введения номинаций «Работник недели», «Работник месяца», «Работник года» поможет повысить производительность труда на 58%.

– Улучшение коммуникации на предприятии. Благодаря этому эффекту можно устранить большинство проблем, возникающих из-за недопонимания в коллективе или же из-за недостатка в общении сотрудников между собой.

Оптимизация трудового процесса в гостиничном бизнесе (в том числе посредством совершенствования системы мотивации) может повысить выручку предприятия на 5%.

**Заключение.** Итак, проведенный анализ мотивации персонала предприятий гостиничного бизнеса (на примере базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина»), позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

Теоретический анализ показал, что сущность мотивации состоит в том, чтобы определять вектор направления для сотрудников организации, что в свою очередь поможет в достижении целей организации. Специфика мотивации персонала в сфере гостиничного бизнеса состоит в том, что сотрудники большое количество рабочего времени взаимодействуют с гостями и из-за этого они подвержены эмоциональному выгоранию. Эффективная система мотивации призвана повлиять на эту ситуацию с помощью выявления потребностей персонала, благодаря которым можно понять – когда и с помощью каких методов мотивировать работников.

Мотивация персонала в сфере гостиничного бизнеса содержит комплекс материальных и нематериальных поощрений и действий со стороны руководства, направленных на работоспособность конкретного сотрудника и, как итог, повышающих эффективность деятельности предприятия гостиничного бизнеса. На моральный дух многих работников влияет то, что они получают от этой работы. Это, так называемый, взаимный обмен. Человек трудится для продвижения деятельности организации, а руководство этой организации поощряет деятельность работников. Если подчиненный улучшает свою производительность труда, стоит вознаградить его за старательность, ведь он потратил больше усилий и времени.

Главная задача мотивационной функции состоит в том, чтобы обеспечить выполнение работы в нужном направлении в соответствии с намеченными планами руководства. Сотрудники гостиничного сервиса должны понимать задачи руководства, а также помогать в продвижении организации, в которой они работают, а руководство, в свою очередь, должно понимать своих сотрудников, чтобы в нужный момент помочь им в продвижении. Начальство должно поддерживать своих сотрудников, чтобы

избежать увольнения.

На наш взгляд, особенно важно отметить, что мотивация персонала предприятия гостиничного бизнеса – это цельный комплекс действенных и продуманных мер, которые поддерживают сервис в организации на должном уровне.

В аналитической части работы нами был проведен ряд практических исследований. Нами были проведены исследование деятельности ООО «Хвалынская Жемчужина», анализ системы мотивации персонала предприятия, проведен опрос среди сотрудников, а также был проведен сравнительный конкурентный анализ с предприятием Парк-отдыха «Хвалынь».

Результат анализа деятельности базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина» показал, что деятельность предприятия можно оценить, как удовлетворительную. Предприятие имеет довольно «чистую» деловую репутацию и достаточно эффективно распоряжается имеющимися активами, однако финансовое будущее компании трудно назвать безоблачным. Это связано с пандемией коронавируса и введением режима ограничений и косвенно – с падением покупательной способности населения.

Проведенное анкетирование среди работников разных должностей в ООО «Хвалынская Жемчужина» показало, что основной мотивацией работников является финансовая составляющая; сотрудников в целом устраивают сложившиеся в коллективе отношения, но не вполне устраивает оценка их труда со стороны руководства; большинство сотрудников скептически относятся к перспективам карьерного роста; у сотрудников имеется запрос на организацию совместного досуга; сотрудники ценят специфику работы на предприятии.

Сравнительный анализ конкурентов показал, что основным конкурентом исследуемой организации является Парк-отдыха «Хвалынь». Анализ проводился по отзывам гостей. Был сделан вывод о том, что персонал Парка-отдыха ООО «Хвалынь» работает более эффективно на возврат гостей.

А персонал базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина» работает удовлетворительно. Это связано с успешной организацией системы мотивации на предприятии ООО «Хвалынь». У них предусмотрена аттестация сотрудников, способствующая сотрудникам перейти на уровень выше или же готовых занять смежную должность. Этот инструмент мотивации дает возможность продвижения по карьерной лестнице или же возможность занять подходящую должность, в которой возможно дальнейшее развитие.

Обобщив результаты проведенных исследований, нами была определена основная проблема – сотрудники не заинтересованы выполнять свою работу качественно несмотря на меры поддержки, существующие на предприятии. Также было выявлено, что на предприятии не предусмотрена система премирования. Отсутствие разнообразия мотивационных методов действует отрицательно на деятельность сотрудников.

Для решения данной проблемы были разработаны рекомендации, цель которых состоит в совершенствовании системы мотивации персонала в ООО «Хвалынская Жемчужина», которые включают в себя следующие мероприятия:

- 1) внедрение системы поощрений за рационализаторские предложения (ежеквартально);
- 2) конкурсы «работник недели», «работник месяца», «работник года»;
- 3) надбавки за стаж;
- 4) технология тайм-менеджмента.

Внедрение данных мероприятий будет способствовать эффективному развитию системы мотивации персонала базы отдыха ООО «Хвалынская Жемчужина» с помощью соблюдения баланса между материальными и нематериальными методами мотивации персонала. При внедрении предложенной системы мотивации сотрудников ООО «Хвалынская Жемчужина», анализируемое предприятие достигнет следующего эффекта: повышение производительности труда сотрудников; привлечение новых клиентов и постоянных гостей; улучшение коммуникации на предприятии.

Оптимизация трудового процесса в гостиничном бизнесе (в том числе посредством совершенствования системы мотивации) может повысить выручку предприятия на 5%.

Эффективность указанных мер будет составлять 150 тыс. руб. ежегодно, или 2,5% от изначальной ежегодной выручки предприятия.

Для осуществления трудовой деятельности всегда нужен мотив/цель. Одна из задач руководителя состоит в мотивировании подчиненных. Зачастую работники не видят намеченных планов организации и им бывает трудно собраться. Чтобы этого избежать, стоит направить работника в нужное русло, нематериально или же материально замотивировать его трудиться усерднее.

В гостиничном бизнесе глобальная проблема состоит не в отсутствии профессионалов, а в нехватке сотрудников, нацеленных на результат работы. Недостаток грамотно составленных программ мотивации персонала является причиной текучки кадров.

В системе мотивации предприятий гостиничного бизнеса стоит сохранять баланс между материальными и нематериальными методами. Не стоит ставить в приоритет финансовое вознаграждение за улучшение эффективности труда сотрудника, в последнее время управляющие гостиничных предприятий склоняются к нематериальному стимулированию труда.

Правильно продуманный мотивационный механизм помогает сохранить квалификационные кадры, избежать высокой текучести сотрудников. Если сотрудник чувствует себя комфортно в рабочей среде, то его работа становится эффективнее, что способствует улучшению работы всей компании.