

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
М. Д. Батраев  
подпись инициалы, фамилия  
«       »                  2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.01.01 Ресторанная деятельность  
код и наименование профиля подготовки

Разработка программ мотивации персонала предприятий питания индустрии  
гостеприимства на примере гостиницы «Такмак SPA отель»  
тема

Руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
доцент, канд.техн. наук  
должность, ученая степень \_\_\_\_\_  
М. Д. Батраев  
инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
ЗТТ16-06БГР  
группа \_\_\_\_\_  
С. Б. Абдурахимова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
подпись, дата \_\_\_\_\_  
М. Д. Батраев  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия  
«\_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

в форме **бакалаврской работы**  
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке)

Абдурахимовой Суриё Бахтияровне  
(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа ЗТТ16-06БГР

направление подготовки 43.03.03  
(код)

Гостиничное дело

(наименование)

профиль 43.03.03.01.01 Ресторанная деятельность

Тема выпускной квалификационной работы

Разработка программ мотивации персонала предприятий питания индустрии гостеприимства на примере гостиницы «Такмак-SPA отель»

Утверждена приказом по университету № 4427/с от 31.03.2021г.

Руководитель ВКР

М. Д. Батраев, канд.техн.наук, доцент, доцент кафедры гостиничного дела ИТиСУ

(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР

Сведения о гостиничном комплексе «Такмак-SPA отель» в городе Красноярске

Перечень разделов ВКР

- 1 Теоретические основы управления мотивацией труда в гостиничной индустрии
- 2 Анализ системы мотивации на примере гостиницы «Такмак SPA отель»
- 3 Разработка рекомендаций по мотивации персонала гостиницы «Такмак SPA отель»

Перечень графического или иллюстративного материала: графический материал отсутствует

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

(подпись)

М. Д. Батраев

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

С. Б. Абдурахимова

подпись, инициалы и фамилия студента(ки))

«05 » апреля 2021 г.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления мотивацией труда в гостиничной индустрии.....	7
1.1 Понятие, сущность и основные концепции мотивации труда на предприятии.....	7
1.2 Влияние мотивации на качество и производительность труда.....	14
1.3 Цели, функции и задачи менеджера по управлению персоналом .....	219
2 Анализ системы мотивации на примере гостиницы «Такмак SPA отель»	23
2.1 Характеристика гостиничного предприятия «Такмак SPA отель».....	23
2.2 Организация работы отдела кадров в гостинице «Такмак SPA отель» .....	36
2.3 Анализ системы мотивации персонала гостиницы «Такмак SPA отель».	44
3 Разработка рекомендаций по мотивации персонала гостиницы «Такмак SPA отель» .....	48
3.1 Разработка программы по повышению мотивации персонала гостиницы «Такмак SPA отель» .....	48
3.2 Примерная программа тренингов для реализации в гостинице «Такмак SPA отель».....	50
Заключение.....	58
Список использованных источников.....	59

## **ВВЕДЕНИЕ**

В индустрии гостеприимства мотивация сотрудников всегда будет проблемой, которую сложно решить руководству. В настоящее время мотивация к труду и нравственные отношения в обществе считаются основными факторами успеха любого предприятия в сфере гостиничных услуг, которые напрямую зависят от межличностных отношений работника гостиницы и его гостя. Хотя качество гостиничных услуг в основном оценивается по критериям качества, хорошо известно, что неудовлетворенность гостя качеством предоставляемых услуг напрямую зависит от качества обслуживания. Основной причиной повторного приезда гостей в отель является хорошее впечатление, как от самого отеля, его набора услуг, так и от предоставляемого сервиса. Однажды гостя может привлечь набор услуг, инфраструктура заведения, дорогой интерьер, расположение, реклама, но гость возвращается благодаря профессионализму персонала отеля и уровню сервиса.

Поэтому мотивация как фактор повышения качества работы сотрудников важна не только с точки зрения организационной составляющей, но и из-за непосредственного влияния на гостей и их впечатления от качественного обслуживания.

Теодор Левитт однажды сказал: «...нам больше нужны целеустремленные и работоспособные служащие, чем, нежели недотепы, взмокшие от натуги» [17, с.437]. Данная проблема актуальна на протяжении многих лет и до сих пор полностью решить ее не удалось.

Наряду с этими проблемами существуют также проблемы с набором, обучением и удержанием профессиональных сотрудников, но если учитывать ценность каждого сотрудника с точки зрения затрат, то потери, понесенные в результате замены сотрудника, намного превышают сумму денег, потраченных на создание стимула и интереса сотрудников к работе. Целью написания дипломной работы является исследование теоретических основ

формирования мотивационного комплекса и разработка программы мотивации на примере гостиницы «Такмак SPA отель»

Для осуществления поставленной цели, в ходе работы необходимо решить задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления мотивацией;
- проанализировать эффективность системы мотивации в гостинице «Такмак SPA отель»;
- выявить плюсы и минусы системы мотивации в гостинице «Такмак SPA отель»;
- разработать основные способы совершенствования системы мотивации персонала.

Объектом исследования является гостиница «Такмак SPA отель». Предметом исследования дипломной работы выступают предложения по разработке мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников гостиницы «Такмак SPA отель».

Для наиболее полного раскрытия темы были использованы различные подходы и общенаучные методы исследования. Был применен метод анализа, структурно-функциональный, статистический и логический методы.

Научная новизна работы и практическая значимость заключается в том, что проблемы мотивации персонала на сегодняшний день остаются слабо разработанными, несмотря на существование большого количества теорий и концепций.

При написании дипломной работы в качестве методологической и теоретической основы были использованы работы российских и зарубежных авторов по маркетингу, туризму, менеджменту, психологии, мотивации и гостиничному бизнесу, таких авторов как: Авдеев В.В., Бикташев Д.Л., Зайцева Н.А. и других.

# **1 Теоретические основы управления мотивацией труда в гостиничной индустрии**

## **1.1 Понятие, сущность и основные концепции мотивации труда на предприятии**

Мотивация-это мотивация человека к работе с помощью активных сил. Эти силы могут быть навязаны извне, или они могут принимать форму самомотивации [14, С. 209]. Любое поведение всегда мотивировано. Мотивация сотрудников заключается в удовлетворении их интересов и потребностей. Руководство рассматривает мотивацию как процесс внутренней и внешней мотивации для поощрения сотрудников к работе. Синонимами понятия мотивации являются такие понятия, как стимулирование и мотивация. Целью мотивации является создание условий труда, которые приведут к осуществлению действий, которые могут помочь вам достичь наиболее эффективного результата.

На протяжении многих лет в практике управления персоналом считалось, что единственным эффективным средством мотивации является материальное вознаграждение. В истории менеджмента существует несколько школ менеджмента, каждая из которых по-своему рассматривала процесс достижения эффективности организации. Основатель школы научного менеджмента Тейлор разработал в то время наиболее эффективную систему организации труда. Концепция этой школы демонстрирует прямое влияние оплаты труда на его производительность [24]. Однако эксперименты, проведенные Майо, доказали, что, помимо материальной составляющей, на производительность труда влияют и психологические факторы. Потребности-это состояние человека, которому нужен объект, необходимый для его существования.

Мотивы-это мотивация человека к действию, направленная на результат (цель).

Условно процесс мотивации можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Процесс мотивации персонала

Стадии мотивации	Реализация по стадиям мотивации
Первая стадия	Возникновение потребностей
Вторая стадия	Поиск путей устранения потребностей
Третья стадия	Определение направления действия
Четвертая стадия	Осуществление действия
Пятая стадия	Получение вознаграждения за осуществление действия
Шестая стадия	Устранение потребностей

Эта таблица довольно произвольна и показывает только взаимосвязь между потребностями и мотивами. Реальный мотивационный процесс может быть гораздо сложнее, потому что мотивы, которые движут человеком, очень изменчивы и формируются под влиянием многих факторов. Поэтому очень трудно предсказать то или иное поведение сотрудников в ответ на мотивацию. Мотивация труда реализуется с помощью стимулов и является одной из функций управления. Любое действие работника должно иметь положительное или отрицательное последствие, чтобы удовлетворить его потребности или помочь в достижении цели.

Чтобы создать мотивационную структуру и направить команду в нужное русло, вам нужно хорошо ее изучить. Следует также отметить, что не все сотрудники стремятся к независимости и успеху.

Существует много различий между потребностями людей, даже одна и та же потребность разных людей может быть удовлетворена по-разному.

Например: чтобы удовлетворить потребность человека в самоопределении, вы можете признать его лучшим сотрудником этой службы, в то время как ту же потребность, но для другого человека, можно удовлетворить обычным комплиментом, признав, например, что он одевается лучше других в команде [10, с. 31]. Поэтому важно, чтобы менеджер не забывал о так называемом элементе случайности. Нет единственного наилучшего способа быть мотивированным. Случается, что то, что эффективно влияет на одних людей, может вообще не влиять на действия

других. Сложность мотивации также усугубляют частые перемены служебных обязанностей, недостаток информации о результатах работы людей.

В системе мотивации важно вознаграждение, которое имеет более широкое значение, чем просто деньги. Награда-это все, что человек считает ценным для себя [13, с. 94]. Как и в случае с потребностями, вознаграждение является конкретным и зависит от конкретного человека. Богатый человек, скорее сочтет пару часов проведенных с друзьями более ценными, нежели крупная сумма денег. На предприятии существует два вида вознаграждения: внутренние и внешние.

Внутренние награды включают в себя: самореализацию, чувство выполненного долга и чувство важности. Внешние вознаграждения включают в себя материальную составляющую: зарплату, продвижение по службе, похвалу и дополнительные выплаты.

Для определения соответствующих пропорций внешнего и внутреннего вознаграждения для мотивации сотрудников можно использовать определение потребностей работников предприятия.

Это главная цель современных концепций мотивации, наиболее значимыми из которых являются работы Абрахама Маслоу, Дэвида Макклелланда и Фредерика Герцберга [25]. Давайте рассмотрим современные концепции мотивации.

Абрахам Маслоу-один из первых создателей работ, из которых менеджеры узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию.

В своей теории автор признал, что у людей много потребностей, которые он разделил на пять компонентов:

1. Физические потребности-потребность в выживании (потребность в пище, воде, крови, отдыхе и сексуальные потребности).
2. Потребность в безопасности и уверенности в будущем - потребность в защите от физического и психологического вреда со стороны внешнего

мира и уверенность в том, что эти требования будут выполнены в будущем (покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими перспективами выхода на пенсию).

3. Социальные потребности - чувство принадлежности (чувство принятия другими, чувство социального взаимодействия и поддержки).

4. Потребность в уважении - потребность в самоуважении, личных достижениях и уважении со стороны других людей.

5. Потребности в самовыражении - возможности самореализации и роста как личности [11, с. 257].

Все эти требования могут быть организованы в иерархию, так называемую иерархию потребностей Маслоу (рисунок 1).



Рисунок 1 - Пирамида А.Маслоу

Эта иерархия показывает взаимосвязь всех уровней потребностей, сначала должны быть удовлетворены нижние уровни, только тогда верхние уровни потребностей повлияют на мотивацию. Если удовлетворяются самые приоритетные уровни, то должны удовлетворяться потребности более высокого уровня, когда эти потребности также удовлетворяются, происходит переход на следующий уровень. Поскольку процесс человеческого развития бесконечен, потребности в самовыражении не могут быть полностью

удовлетворены. Сам Маслоу признавал, что эта иерархия не так «жестка», как кажется на первый взгляд. В жизни вы можете наблюдать людей, чьи потребности в этой иерархии имеют другой порядок. Например, для кого-то самоуважение важнее любви [27]. В управлении предприятием теория Маслоу дала понимание того, что лежит в основе желания человека работать. До недавнего времени менеджеры мотивировали сотрудников только материальным вознаграждением, поскольку потребности людей были ограничены более низкими уровнями. Сегодня ситуация изменилась, даже те сотрудники, которые находятся на самом низком уровне организационной структуры предприятия, согласно теории Маслоу, имеют самые высокие потребности.

Поэтому менеджерам необходимо научиться мотивировать каждого сотрудника таким образом, чтобы он отвечал наиболее важным потребностям и способствовал достижению целей компании. Из этого следует, что руководитель предприятия в сфере гостеприимства должен внимательно следить за потребностями сотрудников, так как все потребности разные, и мотивация, которая сработала один раз, может оказаться неэффективной в следующий раз. Методы удовлетворения высших потребностей иерархии Маслоу представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Методы удовлетворения высших потребностей иерархии Маслоу

Дать возможность общения сотрудникам во время работы	Давать подчиненным содержательную работу
Создать атмосферу единой команды	Обеспечить обратную связь работника с достигнутым результатом
Проводить совещания с подчиненными	Оценивать и поощрять достигнутые работником результаты
Не разрушать неформальные группы, возникшие в процессе работы	Привлекать работников к формулировке целей и решений
Создать условия для общения работников вне организации	Дать работникам права и полномочия, в дополнение к основным.
Предоставить возможность карьерного роста	Поддерживать работников в желании повышения квалификации

Главный недостаток этой теории заключается в том, что индивидуальные различия людей не принимаются во внимание. Не

забывайте, что прошлый опыт человека напрямую влияет на формирование его потребностей.

Например, человек, основанный на своем предыдущем опыте, может больше всего нуждаться в самовыражении, в то время как другой человек, похожий на них, будет нуждаться в признании. Поэтому менеджер должен знать, что его сотрудник предпочитает в качестве вознаграждения. Разные люди любят разные вещи, и если менеджер хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности [18, с. 19]. Еще одна модель, в основе которой лежат высшие уровни потребностей, стала теория Дэвида Макклеланда. В его иерархии только три уровня [16, с. 103]:

1. Потребность во власти
2. Потребность в успехе
3. Потребность в причастности

Потребность во власти относится к желанию влиять на других людей. Эта потребность в теории Маслоу лежит где-то на границе потребности в уважении и самовыражении. Люди с потребностью во власти чаще всего энергичны и открыты, они не боятся осуждения и не отклоняются от своих взглядов. Как правило, такие люди являются хорошими ораторами и нуждаются в повышенном внимании со стороны других [15, с. 68]. Желание руководить привлекает таких людей к управлению, потому что на этой должности есть много возможностей и средств для осуществления своей власти, отмечает сам Макклелланд: «те люди, у которых самая высокая потребность во власти и нет склонности к авантюризму и тирании, а главной является необходимость показать свое влияние, должны быть заранее подготовлены к высшим руководящим должностям» [12, с. 8]. Потребность в успехе, как и потребность во власти, находится на границе потребностей в уважении и самовыражении [11, с. 279]. В данном случае успех означает не общее признание человека успешным, не утверждение его статуса, а процесс успешного завершения какого-либо действия, именно этот процесс

удовлетворяет потребность в успехе. Люди с аналогичными потребностями не любят рисковать или рисковать, но в умеренных количествах. Чтобы мотивировать таких людей, необходимо ставить перед ними задачи с умеренным фактором риска, давать им достаточные полномочия и регулярно поощрять их в соответствии с результатами. Потребности Макклелланда в участии очень похожи на теорию Маслоу. Для таких людей важно иметь друзей и дружеские отношения в своей жизни и возможности помогать другим. Люди с потребностью в вовлечении могут быть заинтересованы, например, в социальной работе, в которой есть возможность общения [28].

Руководители таких сотрудников не должны запрещать или ограничивать межличностные отношения. Чтобы обеспечить удовлетворение их потребностей, вы можете уделять им больше времени или создавать отдельные группы таких людей.

Фредерик Герцберг создал еще одну модель мотивации «двухфакторную модель мотивации», которая, как и в предыдущих случаях, основана на потребностях. Вместе с группой исследователей Герцберг провел опрос 200 инженеров и административных работников в крупной компании, занимавшейся лакокрасочными материалами в конце 50-х годов. лет. исследователи попросили сотрудников ответить на два вопроса: «можете ли вы подробно описать, когда вы чувствовали себя особенно хорошо после выполнения служебных обязанностей?» и «можете ли вы подробно описать, когда вы чувствовали себя особенно плохо после выполнения служебных обязанностей?» [16, с. 73]. Герцберг разделил ответы на две группы, которые были названы» гигиеническими факторами и «мотивациями». Эти группы представлены в таблице 3.

Политика компаний и управление успехом межличностные отношения и высокая степень ответственности руководителей, коллег и подчиненных Степень прямого контроля творческих и деловых возможностей. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой

выполняется работа, а мотивы связаны с самой природой и сущностью работы.

Таблица 3 - Гигиенические факторы

Гигиенические факторы	Мотиваторы
1. Отношения с коллегами, руководством, подчиненными; 2. Нравственный и психологический климат в организации; 3. Вознаграждение; 4. Способности руководителя; 5. Физические условия труда; 6. Стабильность рабочего места.	1. Достижение целей; 2. Признание; 3. Содержание труда; 4. Самостоятельность и ответственность; 5. Профессионально-должностной рост; 6. Возможности личной самореализации.

По словам Герцберга, если гигиенических факторов недостаточно, возникает неудовлетворенность работой, но даже если их достаточно, они сами по себе не вызывают удовлетворения работой. Наличие или отсутствие мотивации, наоборот, не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие в достаточной степени приводит к полному удовлетворению и мотивирует работника к работе. В связи с этим можно сделать вывод, что руководителю на предприятии необходимо не только создавать гигиенические факторы, но и заботиться о мотивации. Чтобы эффективно использовать концепцию Герцберга, необходимо составить список гигиенических факторов и мотивирующих факторов и позволить сотрудникам определить, что им нужно. Это необходимо для предотвращения ошибок, также как в теории Маслоу здесь очень важно помнить, что мотивация это вероятностный процесс и то, что стимулирует одного, может никак не воздействовать на другого [16,с.142].

## 1.2 Влияние мотивации на качество и производительность труда

По функциональному назначению делятся на материальные и социально-культурные.

Под услугой понимается взаимодействие исполнителя и потребителя, направленное на удовлетворение потребностей потребителя. Материальные услуги-это материальные товары, качество которых может быть определено в соответствии со стандартами качества, в то время как социально-культурные услуги обладают такими характеристиками, как неосязаемость, несохраняемость, изменчивость качества и неотделимость от потребителя.

Под услугой понимается взаимодействие исполнителя и потребителя, направленное на удовлетворение потребностей потребителя. Материальные услуги-это материальные товары, качество которых может быть определено в соответствии со стандартами качества, в то время как социально-культурные услуги обладают такими характеристиками, как неосязаемость, несохраняемость, изменчивость качества и неотделимость от потребителя.

Качественный сервис предоставляется, когда исполнитель доволен и получает удовольствие от своей работы. Поэтому руководству отеля следует обратить внимание на то, что персоналу ничего не нужно, они в хорошем настроении и готовы к работе.

Существует несколько видов стимулов, которые могут заставить сотрудника работать все лучше и лучше. Эти группы мотивов вместе образуют единую систему. Можно выделить следующие основные формы мотивации [5, с. 115]: материальная форма, условная материальная форма, нематериальная форма.

В том числе как основные, так и дополнительные сборы (бонусы, различные виды взносов); различные бонусы (вознаграждение, новогодние бонусы, бонусы за заслуги или выслугу лет); возможность приобретения акций компании по выгодной цене и получения дивидендов; покрытие личных расходов, связанных с работой; возмещение транспортных расходов; выделение средств на обучение, переподготовку, повышение квалификации.

Условно-материальная форма включает в себя: организацию накопительных фондов; оплату питания на предприятии; выделение средств на медицинское обслуживание, на строительство жилья; детские пособия;

страхование жизни; возможность получения льготных кредитов со сниженной процентной ставкой.

В группу нематериальной формы мотивации входят такие формы мотивации как: регулирование времени занятости, выделение дополнительных выходных, отпусков, сокращение длительности рабочего дня за активную работу; возможность участия сотрудников в управлении, принятии решений, продвижении по службе; различные виды наград, такие как дипломы, награды, поощрения. Мотивация, как правило, не ограничивается только одним фактором, чаще всего на практике используется группа факторов, которые взаимосвязаны, и воздействие только на один из них без учета другого может ни к чему не привести.

Наиболее распространенным типом мотивации на предприятиях является материальная форма мотивации, но часто этот тип мотивации неэффективен по сравнению, например, с такими формами, как слава, карьерный рост и т.д.

Трудовая активность и, следовательно, производительность труда напрямую зависят от самой трудовой деятельности и отношения к ней работника [22]. Трудовая деятельность должна быть основным источником удовлетворения потребностей, чем больше потребностей реализуется и чем разнообразнее эти потребности, тем выше ее активность. Актуальность потребности и ее важность, а также необходимость ее выполнения в данный момент также повышают активность сотрудника.

Не забывайте о факторах, которые могут обескуражить работника, это могут быть плохие условия труда, дезорганизация, неблагоприятные санитарно - гигиенические условия. К этой группе факторов также относятся психологический опыт, перенапряжение, неудовлетворенность своей работой, профессиональный рост, что в конечном итоге может

привести к депрофессионализации работника и снижению качества работы.

Мотивация действительно может повысить производительность и улучшить качество работы, поэтому многие организации не начинают больших изменений, не определив факторы, которые мотивируют сотрудников. Наиболее эффективными способами мотивации, которые зарекомендовали себя на практике, являются:

Способ мотивации знаниями - каждый сотрудник должен стремиться к самореализации, получать новые знания. Обучение способствует развитию дополнительных навыков и росту профессиональной активности.

Для того чтобы этот фактор стал мотивирующим фактором, необходимо предоставить сотруднику возможность самостоятельно выбирать курсы обучения и предоставить ему возможность бесплатного обучения. Помимо обучения, сотрудников следует направлять на различные тренинги и конференции, знания являются мощным мотиватором.

В последнее время менеджеры все чаще признают успех группы в целом, не подчеркивая заслуг отдельных сотрудников, это серьезная управленческая ошибка.

Индивидуальные стимулы могут повысить личную мотивацию сотрудника. Этот тип мотивации присущ компаниям, которые делают еженедельные отчеты о лучших сотрудниках недели.

Четкая система вознаграждения - необходимость объяснения подчиненным правил системы вознаграждения. Когда сотрудник не понимает влияния этой системы на его деятельность, он начинает думать, что менеджер цинично относится к нему. Прозрачность этой системы позволяет избежать конфликтов. Когда сотрудник понимает, что вознаграждение справедливо, он стремится увеличить свою рабочую активность.

Положительная оценка работниками результатов друг друга. Многим людям важно в процессе работы получать одобрение со стороны своих коллег.

Корпоративная культура, которая существует на предприятии. Необходимо создать такие условия, чтобы работники могли быть информированы о мнении окружающих и дать им возможность взаимодействия с окружающими.

Наиболее эффективный метод мотивации по результатам опроса было установлено, что наиболее популярным способом мотивации является денежное вознаграждение, 67% респондентов считают этот метод наиболее эффективным. Самым неэффективным методом мотивации в опросе считается следующий уик-энд.

В гостиничной индустрии персонал является ключом к достижению успеха отеля. Человеческий фактор играет важную роль в имидже отеля и его существовании, хотя здесь есть красивый интерьер и материально-техническая база. Сотрудники отеля общаются с гостями круглосуточно, хотя гости могут не видеть этого визуально, но качество обслуживания всегда заметно, и скрыть это невозможно. Прибывающие в гостиницу на входе гости администраторы служб приема и размещения [6, с. 37].

Поселившись в гостинице, гости обслуживаются повара, официанты, работники службы АХС и остальных вспомогательных служб. Все вместе они создают то, что мы называем гостеприимство. В зависимости от категории гостиницы, сегмента рынка, набора услуг, системы управления осуществляется обслуживания персонала.

Поэтому мотивация сотрудников в индустрии гостеприимства особенно важна и неразрывно связана с качеством обслуживания. Мотивированный сотрудник-это счастливый сотрудник, который идет на работу и наслаждается своей деятельностью. Мотивы, лежащие в основе такого поведения, определяются психологами и делятся на три группы:

1. Увлеченность работой;
2. Ориентированность на получение материального вознаграждения;
3. Чувство важности и нужности работы.

Если все три группы включены в мотивы сотрудника, то нет никаких сомнений в том, что этот сотрудник будет эффективно выполнять свою работу. В данном случае под качеством понимается конечный результат оказанной услуги, который отвечает желаемым требованиям гостей и соответствует требованиям стандартов, принятых в отеле [9, с. 128]. Давайте попробуем рассмотреть финансовое стимулирование отдельных гостиничных услуг, потому что сегодня в гостиничном бизнесе все еще остро стоит вопрос недостаточной заработной платы работников в этой сфере.

Как правило, зарплата горничных должна основываться на принципе оплаты взяток. То есть вам нужно рассчитать, сколько комнат убирает каждая горничная в день и какие виды уборки она выполняет. Также определите степень сложности уборки в зависимости от ее типа (выходной, текущий, для нового заезда, вечерний и т.д.).

В процессе работы горничная зарабатывает баллы в зависимости от выполненной работы, каждый балл имеет денежный эквивалент. Сверхурочные часы оплачиваются либо ежечасно, либо в зависимости от количества убранных номеров. Каждая горничная должна быть в курсе существующей программы, это даст им возможность рассчитать количество уборок и рабочее время в зависимости от того, какой результат они хотят получить.

Вознаграждение в службе бронирования рассчитывается на основе количества сделанных бронирований. Платежи могут быть рассчитаны либо для отдела в целом и распределены равномерно для каждого сотрудника, либо для каждого сотрудника в отдельности, в зависимости от количества бронирований. Также необходимо учитывать тип бронирования, наиболее желательные и выгодные тарифы. Эта схема

должна быть детально проработана, чтобы можно было учесть вклад каждого сотрудника.

Служба приема и размещения, которую все называют сердцем гостиницы, но зачастую забывают о поощрениях работников этой службы. Иногда руководство считает, что на ресепшин получают чаевые, поэтому не уделяет должного внимания мотивированию. Но в нынешний век кредитных карт и безналичного расчета, чаевые большая редкость.

Люди привыкли думать, что если цена комнаты высока, то и зарплата сотрудников тоже высока, но это далеко не так. Как правило, отелю выгодно продавать номера более высокой категории, но в основном гости бронируют стандартные номера.

Поэтому необходимо мотивировать сотрудников продавать. Бонусы за каждое проданное первое число будут стимулировать сотрудников продавать. Также необходимо помнить об уровне вознаграждения, слишком высокие бонусы могут привести к недовольству тех сотрудников, которые не доступны для этой системы, слишком низкий уровень бонусов программа не будет работать. Очень важно почувствовать баланс, тогда есть шанс получить здоровый, работоспособный коллектив, ориентированный на достижение максимально эффективного результата.

Из вышесказанного следует, что мотивация играет важную роль в повышении производительности труда. Без мотивов трудовая деятельность не может осуществляться качественно. Но неправильная форма мотивации также не приведет к положительному результату. К сожалению, не существует единой формы мотивации сотрудников, которая была бы эффективной при любых обстоятельствах. Поэтому необходимо тщательно выбирать методы мотивации, и каждый менеджер по персоналу должен помнить, насколько важна мотивация труда и как она влияет на деятельность сотрудников и организации в целом.

### **1.3 Цели, функции и задачи менеджера по управлению персоналом**

Менеджер по персоналу довольно молодая профессия, зародившаяся в конце прошлого века, синонимом данного термина является сленговое название HR-менеджер, что дословно переводится как человеческие ресурсы. Должностные обязанности менеджера по персоналу те же что и у кадрового делопроизводителя, но задачи, которые решает HR-менеджер намного шире.

Основная цель менеджера по персоналу-объединить человеческие ресурсы с целями предприятия и его стратегией. Работа менеджера включает в себя полный цикл работы с сотрудниками: от приема до выхода на пенсию.

Основной задачей такого рода специалиста заключается не только в качественном подборе кандидатов на ту или иную должность, но и создание эффективной системы мотивации и умение оценивать насколько успешно будет работать человек на предоставляемой ему должности. Число задач, которые специалист по подбору кадров решает на протяжении всей своей трудовой деятельности может увеличиваться в зависимости от специфики работы и целей организации. Можно выделить следующие задачи менеджера по управлению персоналом [8, с. 71]:

- подбор персонала;
- мотивация персонала;
- организация корпоративной этики на предприятии;
- разработка нормативных документов;
- проведение аттестационных работ и оценка персонала;
- обучение персонала.

Функция управление персоналом включает в себя проведение и разработку кадровой политики в соответствии с целями и стратегией предприятия;

выработку мотивационной системы для сотрудников предприятия; контроль соблюдения правил, распоряжений и пр. работниками; проведение исследований в работе персонала для совершенствования деятельности компании; контроль ведения документации связанной с работой персонала; составление штатного расписания.

Функция набор персонала подразумевает описание вакансий, требований к новым сотрудникам, условий труда, анализ рынка труда, разработка метода подбора кадров; выбор средств подбора персонала (кадровые агентства, пресса и пр.) и работа с ними; проведение собеседований, тестирований новых сотрудников.

К функции обучение персонала относится выявление потребностей в обучении персонала; выбор систем обучения; составление бюджета обучения; организация обучения, при необходимости, с привлечением специалистов; оценка эффективности проведенных работ.

Мотивация персонала включает в себя разработку системы мотивации; составление рекомендации по размерам заработных плат; развитие социальной сферы; контроль соблюдения принятых решений.

Делопроизводство это осуществление приема, перевода, увольнения сотрудников; ведение базы данных работников предприятия; ведение кадровой документации (приказы, распоряжения, штатные расписания, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка, трудовые договоры и т.д. согласно требованиям трудового кодекса РФ); учет рабочего времени и отпусков сотрудников.

Основные права и обязанности менеджера по управлению персоналом: участие в совещаниях, в составлении сметы расходов предприятия в части социальных программ, систем мотивации и вопросов, связанных с работой персонала; согласование разработанных

программ и решений с руководством предприятия, их проработка и контроль исполнения; использование делегированных полномочий Генеральным директором от его имени [20, с 31].

В управлении персоналом нужно четко понимать с помощью, каких средств воздействия можно достичь необходимого результата и через какие каналы это воздействие должно осуществляться. Большинство таких средств воздействуют на персонал с целью изменения его мотивации, внутренних возможностей, его поведения и т.д.

В организационном процессе мотивация - средство, с помощью которого менеджер побуждает работников к трудовой деятельности, которая удовлетворяет их желания, потребности и помогает в достижении общей цели предприятия.

Мотивация - одна из функций менеджера по персоналу. Никакие действия направленные на удовлетворение желаний и потребностей или достижения каких то целей должны применяться в соответствии с законом [19, с 27]. Поэтому менеджер как управленец и человек несущий

ответственность за совершаемые им действия должен знать законодательные и нормативные акты, законодательство о труде, основы предпринимательства и ведения бизнеса, законы рыночной экономики, порядок ценообразования и налогообложения, порядок разработки трудовых договоров, структуру управления и кадровый состав, основы социологии, психологии, менеджмента, педагогики, этики деловых отношений, правила организации делопроизводства, методы обработки информации с помощью современных технических средств, правила и нормы охраны труда.

Мотивация это основа управления. Рассмотренные теории мотивации не дают полного ответа на вопрос, что является основой мотивации. Каждая теория имеет свои особенности, но расходясь в каких-то положениях, они не являются взаимоисключающими. То, что положительно действует на одних, не обязательно сработает на других.

Казалось бы ничего сложного в этом вопросе нет, повышай оклад и успех гарантирован, но не так все просто. Материальная мотивация порой только удерживает работника, но никак не влияет на его производительность труда. Идея может побуждать к действию лучше денег. Применение нематериальной мотивации намного сложнее, так как необходимо знание потребностей каждого работника в отдельности, чтобы разработать эффективную систему мотивацию. Для этого и необходим менеджер по персоналу, в обязанности которого будет входить непосредственный мониторинг сотрудников предприятия.

Менеджер по персоналу должен уметь найти способ и стратегию поведения, чтобы работа каждого сотрудника давала максимально эффективный результат.

Главное в работе менеджера - результат и чтобы его добиться необходимо, донести до каждого сотрудника, что от него хотят, это и есть основная задача менеджера по управлению персоналом. Для этого он сам должен вникнуть в суть проблемы и понять как его стратегия, мотивация подействует на работника. Ведь 80% успеха предприятия напрямую зависит от работы менеджера.

***Раздел 2 – «Изъято», Раздел 3 – «Изъято», Заключение «Изъято», Список использованных источников – «Изъято»***

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
М. Д. Батраев подпись инициалы, фамилия  
«15» 06 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.01.01 Ресторанная деятельность  
код и наименование профиля подготовки

Разработка программ мотивации персонала предприятий питания индустрии  
гостеприимства на примере гостиницы «Такмак SPA отель»  
тема

Руководитель М. Д. Батраев доцент, канд.техн. наук  
подпись, дата инициалы, фамилия

Выпускник С. Б. Абдурахимова  
3ТТ16-06БГР группа  
подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер М. Д. Батраев  
М. Д. Батраев подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2021