

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

43.03.03.02.01 Ресторанное дело  
код и наименование профиля подготовки

Разработка методов стимулирования и повышения мотивации персонала на  
примере гостиницы «Сибирь»  
тема

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

Выпускник \_\_\_\_\_ ТТ17-03БПГР А.С. Гулидова  
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ М. Д. Батраев  
подпись, дата 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  
М. Д. Батраев  
(подпись) (ициалы, фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

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

Студенту (ке)

Гулидовой Анастасии Сергеевне  
(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа ТТ17-03БПГР

направление подготовки 43.03.03  
(код)

Гостиничное дело

(наименование)

профиль 43.03.03.02.01 Ресторанное дело

Тема выпускной квалификационной работы

Разработка методов стимулирования и повышения мотивации персонала на примере гостиницы "Сибирь"

Утверждена приказом по университету № 4906/ с от 09.04.2021 г.

Руководитель ВКР

М. Д. Батраев, канд.техн.наук, доцент, заведующий кафедрой гостиничного дела ИТиСУ  
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР: данные по отелю «Сибирь», расположенному в г. Красноярске

Перечень разделов ВКР:

1. Теоретические аспекты изучения стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы.
2. Исследование методов стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы «Сибирь».
3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала гостиницы «Сибирь».

Перечень графического или иллюстративного материала: графический материал отсутствует

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись)

М. Д. Батраев

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

А. С. Гулидова

подпись, инициалы и фамилия студента(ки))

« 14 » 04 2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические аспекты изучения стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы.....	5
1.1 Роль и значение персонала в индустрии гостеприимства .....	5
1.2 Методы мотивации и стимулирования персонала.....	10
1.3 Особенности мотивации и стимулирования персонала гостиничного предприятия.....	16
2 Исследование методов стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы «Сибирь».....	24
2.1 Общая характеристика деятельности гостиницы «Сибирь» .....	24
2.2 Анализ структуры персонала гостиницы «Сибирь» .....	34
2.3 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала гостиницы «Сибирь» .....	43
3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала гостиницы «Сибирь» .....	49
3.1 Основные проблемы стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы «Сибирь» .....	49
3.2 Пути повышения эффективности стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы «Сибирь» .....	54
Заключение.....	60
Список использованных источников .....	63
Приложение А Свидетельство о присвоении гостинице «Сибирь» категории «четыре звезды».....	66
Приложение Б Анкета для сотрудников гостиницы «Сибирь».....	67

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире все больше внимания уделяется человеческому капиталу и его роли во влиянии на производительность и успех организаций. Ни одно современное предприятие не может развиваться без эффективной системы мотивации персонала, которая должна постоянно совершенствоваться под влиянием социально-экономических условий.

Построение эффективной системы стимулирования всегда является важной областью в управлении гостиницами. Это особенно важно в ситуациях, когда на российском и зарубежных рынках усиливается конкуренция за профессиональные кадры. Мотивация всегда была одним из факторов качественной и эффективной работы сотрудников, в результате чего также повышается прибыльность гостиничных компаний и привлечение новых клиентов. Но гостиничная индустрия имеет свои особенности. Поскольку работа сотрудника в целом очень однообразна, со временем они остаются без прежнего внимания, теряют энергию, устают от своих обязанностей и часто выполняют их неэффективно.

Актуальность вопроса стимулирования и мотивации персонала не оспаривается научно и практически, ведь правильно разработанная система может не только повысить социальную, деловую и творческую активность сотрудников компании, но и улучшить результаты деятельности организации и показатели всей корпоративной индустрии гостеприимства.

Объектом исследования выступает гостиница «Сибирь». Предметом исследования является система мотивации сотрудников гостиницы «Сибирь».

Целью исследования является разработка методов стимулирования и повышения мотивации персонала на примере гостиницы «Сибирь».

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих исследовательских задач:

- изучить роль и значение персонала в индустрии гостеприимства;
- изучить методы мотивации и стимулирования персонала;

- рассмотреть особенности мотивации и стимулирования персонала гостиничного предприятия;
- изучить деятельности гостиницы «Сибирь»;
- провести анализ структуры персонала гостиницы «Сибирь»;
- провести анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала гостиницы «Сибирь»;
- выявить основные проблемы стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы «Сибирь»;
- предложить пути повышения эффективности стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы «Сибирь».

В заключении представлены выводы по итогам проведенного исследования.

В работе применяются такие общенаучные методы исследования, как методы анализа и синтеза, обобщения и сравнения. Структура работы включает в себя введение, две главы, заключение и список использованных источников.

# **1 Теоретические аспекты изучения стимулирования и повышения мотивации персонала гостиницы**

## **1.1. Роль и значение персонала в индустрии гостеприимства**

Сотрудники гостиничного заведения - это совокупность работников различных категорий и профессий, занятых в операционной деятельности заведения с целью получения прибыли или дохода и удовлетворения материальных и нематериальных потребностей.

Роль и важность человеческого фактора в индустрии гостеприимства является ключом к формированию и производству продукции и повышению конкурентоспособности на целевом рынке. Конкуренция на рынке гостиничного бизнеса, скорее всего, будет за изысканность сервисной части продукта, которая в первую очередь создается человеческими ресурсами, а не дизайном и оборудованием объектов размещения. Соприкасаясь с гостями на всех стадиях планирования, формирования, продуцирования и потребления гостиничного продукта, персонал объекта размещения, в конечном счёте, определяет, какое впечатление произведёт отель, пансионат или санаторий на гостя, захочет ли гость снова остановиться в этом месте или предпочтёт предприятие конкурента. Работники средств размещения должны обладать следующими качествами и способностями:

- способность устанавливать контакт с гостями;
- умение вести беседу, коммуникабельность;
- искреннее внимание к гостям и коллегам;
- знание и выполнение технологий всех процедур обслуживания;
- дипломатичный подход к посетителям;
- самоуважение;
- чувство юмора;
- быстрое реагирование на просьбы и поведение гостей;
- знание иностранных языков;

- спокойное реагирование на неприятные ситуации;
- получение удовольствия от выполняемой работы;
- умение работать в коллективе [12].

Кроме того, от работы персонала зависит то, как гости оценивают проживание в разговорах со знакомыми, на основании чего они делают собственные выводы и принимают соответствующие решения относительно будущих мест пребывания.

Таким образом, от текущей работы персонала зависят перспективные доходы объекта размещения. Те директора и владельцы гостиниц, пансионатов и санаториев, которые, делая ставку на техническое совершенство здания и оснащение номеров, не уделяли внимания подбору и обучению нужных специалистов, поэтому они не смогли достичь ожидаемого результата прибыльности предприятия. Очень скоро кадровые просчёты давали о себе знать падением процента загрузки и соответственным снижением показателей доходности предприятия. Чем интенсивнее конкуренция, тем быстрее появляются негативные факторы и тем больше ущерб.

Целью развития персонала является адаптация профессиональных знаний и навыков сотрудников к современному уровню производства и управления гостиничным продуктом, тем самым регулируя соотношение между количеством сотрудников и их квалификационной структурой.

Невзирая на ясность связи человеческого фактора с результатами финансовой работы средств размещения, профессиональный вопрос до сих пор по собственной важности так и не стал основным. По-видимому, это связано с тем, что те же законы, которые применяются в других сферах предпринимательской деятельности, распространяются и на предоставление услуг по размещению. В частности, согласно правилу "разумного эгоизма", бизнесмен должен учитывать интересы своих клиентов в той мере, в какой это отвечает его интересам. Понятно, что цивилизованный компромисс между владельцем гостиницы и постояльцем был достигнут не сразу, когда

постояльца стали воспринимать как желанного гостя, от благополучия которого зависело благополучие всего предприятия и каждого его работника. Это изменение отношения к гостю привело к нынешней ситуации, когда успех в конкурентной борьбе напрямую связан с удовлетворенностью гостя качеством предоставляемых услуг. Это является источником повышенного внимания к персоналу, занятому непосредственным обслуживанием постояльцев [13]. Дискуссии по поводу персонала в повышении производительности труда в гостиницах возникли одновременно с проявлением специалистами по гостиничному маркетингу интереса к проблеме качества гостиничного обслуживания. Причём углублённое изучение этого вопроса показало, что обе эти проблемы взаимосвязаны.

Роль персонала в индустрии гостеприимства взаимосвязана с остальной частью бизнес-организации. С другой стороны, качество обслуживания и эффективность всех производственных процессов напрямую зависят от исполнительского мастерства сотрудников, занятых в той или иной операции. [6].

С другой стороны, нельзя не отметить, что важность оперативного управления этими производственными процессами отражается и на растущем интересе к вопросам гостиничного менеджмента. Таким образом, изучаемые вопросы имеют многогранное значение и могут быть разбиты на взаимосвязанные категории, такие как искусство лидерства, дисциплина управления, создание стратегий управления и развитие практических навыков обслуживания.

Сегодня вопросу человеческих ресурсов в индустрии гостеприимства уделяется большое внимание, что объясняет очевидную связь между проблемами человеческих ресурсов и вопросами повышения эффективности и качества. Корень этой проблемы можно объяснить влиянием внешних факторов, которые являются основными движущими силами масштабных изменений, которые индустрия гостеприимства пережила в прошлом и продолжит переживать в будущем.

Спаянная и добросовестная команда по размещению - это цель, к которой должны стремиться руководство. Командный подход, при котором каждый человек осознает свои обязанности, уже доказал свою высокую эффективность. В гостиничном бизнесе, как и в любой другой экономической деятельности, конечный результат выражается в осуществлении максимального количества продаж. Необходимость согласования личных целей каждого сотрудника с общими целями отеля, курорта или пансионата заставила руководство разработать новую философию взаимоотношений внутри предприятия, объединив интересы владельцев и сотрудников, ранее считавшиеся антагонистическими, в единое целое. [17].

Существует новая тенденция, проникающая в гостиничный менеджмент, известная как "корпоративная культура". О важности этого явления для бизнеса свидетельствует тот факт, что многие средства размещения теперь включают корпоративную культуру в свои маркетинговые планы для обеспечения высоких продаж. Корпоративная культура в самом широком смысле понимается как согласованность поведения всех сотрудников, независимо от иерархии, и, как принято говорить, отражает соответствие между внешними целевыми группами и внутренними целями организации. Отсутствие корпоративной культуры в гостинице означает, что нет взаимопонимания не только между сотрудниками, но и между сотрудниками и руководством. В гостиничных компаниях царит атмосфера недоверия, подозрительности и взаимной поддержки. [9].

Очевидно, что такой бизнес нежизнеспособен на перенасыщенном рынке гостиничных услуг. С другой стороны, следует отметить, что на отечественном рынке размещения все еще существуют некоторые организации, которым не удается создать благоприятную производственную среду. Руководство этих компаний полагается исключительно на технические аспекты процесса обслуживания. На это есть несколько причин:

- существующий психологический барьер между руководителями и исполнителями, что создаёт ситуацию взаимного непонимания и недоверия;
- чрезмерная специализация, которая все еще существует во многих объектах размещения, может усложнить организационные структуры, раздробить единую функциональную структуру на множество изолированных друг от друга служб, создать и взрастить свои собственные субкультуры, основанные на ощущении, что одно подразделение имеет ложное преимущество перед другим;
- неквалифицированный рутинный труд и отсутствие стимулов для профессионального роста снижают интерес персонала, занятого на низших уровнях обслуживания гостей, к повышению производительности труда.

Из вышесказанного можно сделать определенные выводы. Как показывает опыт управления успешным отелем, качественную корпоративную культуру ничем не заменить. Попытки заменить внутренние стимулы к хорошей работе (сознательная добровольная работа) внешними стимулами (усиление контроля) обычно терпят неудачу. Это связано с тем, что только специально обученные и мотивированные профессионалы могут реализовать убедительную стратегию продаж. Другими словами, сотрудники службы размещения должны находить за своими действиями определенный (негативный или позитивный) вклад в общие финансовые показатели компании.

Растущее значение качества обслуживания и корпоративной культуры как основы успешных продаж в индустрии гостеприимства и деловых мероприятий повысило значимость вопросов человеческих ресурсов для индустрии гостеприимства в целом.

Отечественный рынок услуг средств размещения, в особенности региональный, роль человеческого фактора не очень хорошо понимает, и руководство пренебрегает улучшением качества обслуживания и работой с персоналом. Как и в других отраслях, здесь, видимо, существует

непонимание того факта, что для нормального протекания воспроизводственного процесса в гостиничном бизнесе инвестиции должны включать не только материально-вещественные факторы производства, но и человеческий фактор.

## **1.2 Методы мотивации и стимулирования персонала**

Мотив – это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности [8]. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.

Одно из самых простых и распространенных определений мотивации: мотивация - это внутренняя ценность выполняемой деятельности. В самом приблизительном смысле это определение отражает внутреннее состояние человека, но следует отметить, что силы, провоцирующие поведение, являются как внешними, так и внутренними по отношению к человеку, заставляя его совершать определенные действия сознательно или бессознательно. В то же время, связь между отдельными силами и поведением человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, и в результате разные люди могут совершенно по-разному реагировать на одно и то же воздействие одной и той же силы. [6]. Исходя из этого, можно предположить, что процесс мотивации человека подвержен как внутренней, так и внешней детерминации. Отсюда выделяется понятие мотивирования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивация труда представляет собой процесс сознательного выбора сотрудником того или иного типа поведения,

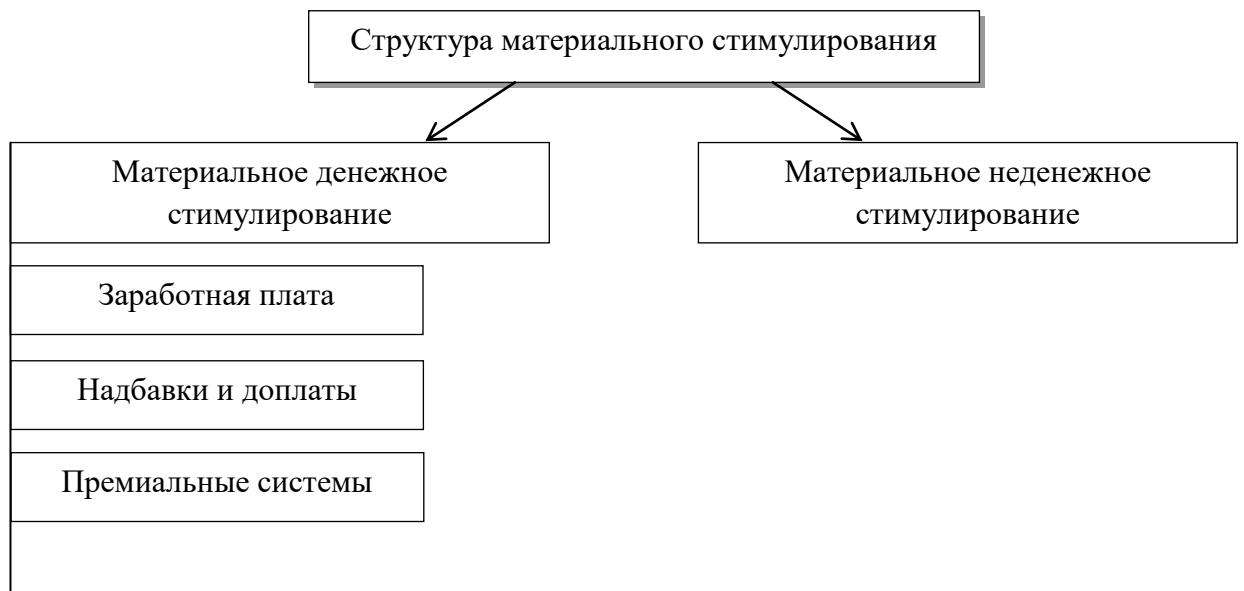
определенного комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Стимулы играют особую роль в повышении трудовой мотивации. Стимул - это конкретный внешний раздражитель, который действует как "рычаг" для реализации конкретной человеческой мотивации. Специфика стимула заключается в том, что он не может вызвать определенный вид деятельности, он лишь служит "катализатором" активности работника, направление которой уже определяется внутренней мотивационной структурой индивида. Стимулы эффективны только в том случае, если они могут заставить людей откликнуться. Процесс использования различных стимулов для мотивации людей называется процессом стимулирования.

Материальное стимулирование представляет собой комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

На рисунке 1 представлена структура материального стимулирования.

Заработка плата играет центральную роль в системе материального стимулирования труда. Она остается основным источником дохода для подавляющего большинства работников, а значит остается самым мощным стимулом для улучшения результатов труда и общего производства.



## Системы участия в прибылях

Рисунок 1 – Структура материального стимулирования

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях.

Косвенно-материальные виды стимулирования включают в себя расходование финансовых ресурсов в интересах работников. При этом, в отличие от материальных, они не являются универсальными. Это означает, что средства могут выдаваться по мере необходимости. Кроме того, зачастую они призваны влиять на социальную сторону вопроса в решении проблем коллектива организации [11].

Косвенные материальные стимулы-это то, что служит "основой" для повышения качества, например, участие в работе. Передовые компании точно знают, где находится источник повышения производительности. Это те, кто занят работой, мотивирован, имеет ресурсы, чтобы выполнять работу и получать достойное вознаграждение. Вовлеченность каждого сотрудника, признание вклада каждого сотрудника, признание голоса каждого сотрудника и роли для успеха компании-вот источник истинной производительности.

В таблице 1 представлены формы материального стимулирования для персонала.

Таблица 1 – Материальное стимулирование для персонала

№	Форма стимулирования	Основное содержание и источники
---	----------------------	---------------------------------

1	Заработка плата	а) оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную) заработную плату и дополнительную; б) премии; в) надбавка за профмастерство; г) доплаты за тяжелые условия труда; д) совместительство; е) за работу в ночное время; ж) подросткам, кормящим матерям; з) за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; и) за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск .
2	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают такие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
3	Участие в акционерном капитале	Покупка акций (АО) и получение дивидендов; покупка акций польготным ценам, безвозмездное получение акций
4	Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелируется с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется % к его доходу (базовой зарплате)
5	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой.

В последнее время наблюдается большой интерес к способам нематериального стимулирования человеческих ресурсов. Меняется мотивация рабочей силы; современные молодые специалисты отличаются предпринимчивостью и стремятся не только к получению материальных благ, но и к развитию своей личности. Таким образом, для эффективной мотивации персонала необходимо удовлетворять его потребности на более высоком уровне: потребность в профессиональном и духовном росте, а также потребность в личностном развитии. Высокая внутренняя мотивация к саморазвитию, профессиональному росту и творческой работе характерна

для хорошо образованных работников со средним и высоким уровнем дохода, включая молодое поколение.

В отечественных случаях заработная плата утратила свою мотивирующую функцию из-за существования различных ограничений для людей, не желающих жертвовать своим свободным временем (временем для отдыха, семьи и других ценностей) ради работы даже при высокой заработной плате. Для них характер работы, наличие свободного времени и привычная обстановка являются более важными мотивирующими факторами.

Моральные стимулы – это стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании. Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде.

Используя метод моральной мотивации, задачей менеджмента является создание ситуации, в которой сотрудники могут удовлетворить свои потребности через действия, ведущие к достижению целей бизнеса. Для этого необходимо точно понимать ценности подчиненных, а универсального метода мотивации не существует. Вернее, существует много способов сделать это, но факторы, которые эффективно мотивируют людей, отличаются от человека к человеку. [8].

В таблице 2 представлены формы материального стимулирования для персонала.

Таблица 2 – Моральное стимулирование для персонала

№	Форма стимулирования	Основное содержание и источники

1	Трудовое, или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: а) улучшение условий труда; б) обоснование норм труда; в) наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; г) создание группы резерва на выдвижение; д) планы карьеры, продвижение по службе; е) индивидуальные и групповые творческие планы
2	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени сотрудников по занятости: а) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.; б) организации гибкого графика работы; в) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
3	Дисциплинарные взыскания	Обеспечение обоснованности и справедливости взысканий в соответствии с законодательством
4	Демократия на производстве, формирующая преданность своей организации, колlettivizm, стремление улучшить конечные результаты ее деятельности	а) Создание представительных органов работников; б) обсуждение и заключение коллективного договора, рассмотрение хода его выполнения на собраниях; в) регулярное информирование работников о состоянии дел, планах текущих и перспективных; г) стиль руководства, учет мнения работников; д) практика оценки работы сотрудников (методы, регулярность, участие общественности, формализация)
5	Мотивы	Благодарность приказом, вручение грамот, значков, вымпелов,

Подводя итоги, следует отметить, что сегодня существует множество различных способов вдохновлять и мотивировать сотрудников. Правильно используя эти методы, можно повысить как их производительность, так и вовлеченность в работу.

### **1.3 Особенности мотивации и стимулирования персонала гостиничного предприятия**

Система мотивации персонала в современной гостиничной интерпретации представляет собой совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников. Работа с персоналом должна

осуществляться по правилам, которые были однажды высказаны и стали девизом гостиничной империи Marriott: «Позаботься о своих сотрудниках, и они позаботятся о твоих клиентах». Именно сотрудников многие гостиничные предприятия считают своим основным капиталом.

Система мотивации гостиничного персонала включает в себя три основные составляющие:

### 1. Система прямой материальной мотивации

Прямая финансовая мотивация означает предоставление финансовых стимулов персоналу гостиницы. Другими словами, мотивация персонала деньгами подразумевает не только обещанные руководством стимулы, но и заслуженные поощрения. Таким образом, обещанные стимулы включают в себя размер ежемесячной заработной платы, выплачиваемой гостиницей своим сотрудникам, который устанавливается при заключении трудового договора. В настоящее время эта сумма сильно варьируется от города к городу в России [11].

Заслуженное же поощрение – это переменная часть заработной платы, которая представляет собой размер премиальных выплат за достигнутые количественные и/или качественные результаты работы сотрудника отеля.

В связи с этим наиболее продвинутые отельеры ранее применяли систему премиальной заработной платы. В целом, средний процент примерно делится следующим образом: 80%-это базовая зарплата, а 20% - фонд заработной платы, заработанный в календарном году-премия за достижения. В то же время эти результаты должны быть официально задокументированы и объективны. Например, сумма выручки в баре, количество положительных отзывов от гостей, контрольный список стандартов качества и т.д.

Стоит отметить, что система премиальных может определяться по-разному для разных должностей сотрудников в гостинице и возложенных на них функциональных обязанностей. Рассмотрим несколько примеров:

- Премиальные администраторам

Если речь идет о малых гостиницах, где стойка регистрации отвечает за загрузку гостиницы, то администраторам обычно выплачиваются премии с продаж, которые могут быть фиксированными или рассчитываются в процентах от оплативших или оформивших бронь. Некоторые руководители мини-гостиниц считают, что если даже уже на этапе приема на работу администратор настаивает, что хочет работать исключительно на окладе, это аморфная личность, не заинтересованная в продажах, а значит, нет смысла брать его на работу, поскольку на таком администраторе отель будет терять деньги.

В крупных отелях с развитой организационной структурой, где администратор не участвует в загрузке отеля, мотивацию персонала обеспечивает администратор, так, например, бонус определяется как процент от комиссии за проданную туристическую услугу или заказанное такси. То есть итоговая сумма премии зависит только от самого сотрудника. [12].

- Премиальные горничным

Некоторые отели считают, что горничная может получать дополнительный доход за счет чаевых, оставленных гостями, если уборка выполнена хорошо. Но на практике этот метод неэффективен в отелях эконом-класса и в странах, таких как Сингапур, Япония, Новая Зеландия и Китай, в которых чаевые запрещены законом. В некоторых отелях горничной выплачивается определенная сумма премиальных, если гость не жалуется на обслуживание или чистоту номера;

- Премиальные сотрудникам службы питания

Например, бонус часто определяется как процент от заработка кухни для шеф-повара, процент от заработка бара для бармена или процент от индивидуального заработка для официанта, для достижения плана "средний чек" и "новинка меню". В данном случае для последнего основное преимущество нормы прибыли как стимула заключается в том, что поскольку нет предела заработка официанта, количество продаж, которые может совершить официант, ограничено в основном его мастерством.

Стоит отметить, что в гостиничном бизнесе встречаются компании, где практически нет дополнительного материального стимулирования и здесь изначально осуществляется поиск самомотивированных сотрудников, т.е. сотрудник должен быть ориентирован на создание комфорта и удовольствия для гостей, он должен любить сервис. Данный подход, например, активно используется в сети отелей Four Seasons Hotels & Resorts [19].

## 2. Система косвенной материальной мотивации

Это основано на так называемых добровольных льготах, которые отель предлагает своим сотрудникам. В то же время льготы, предлагаемые работникам гостиниц, различны, и степень их предоставления зависит от уровня должности, профессионализма, авторитета и других критериев. Такими бенефитами в гостиницах являются:

- добровольное медицинское страхование (работнику гостиницы предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги). Данный метод мотивации используется, например, в отеле «Марриотт Грандъ» для сотрудников, проработавших в отеле более одного года, в отеле «Swissotel Красные Холмы» и многих других. В Four Seasons в США сотрудники автоматически получают бесплатное стоматологическое лечение и до 78% покрытия взносов на медицинское страхование;
- оплата дополнительного времени отпуска работникам гостиницы. Эта практика не является повсеместной, но она очень распространена во многих отелях. Например, украинская гостиничная сеть "Премьер Отели" предоставляет своим сотрудникам дополнительный отпуск и материальную поддержку в зависимости от стажа работы;
- обучение работника, дополнительное образование (полностью или частично) или оплата беспроцентного кредита работника на образовательные цели. В этом случае с работником заключается долгосрочный трудовой договор, в соответствии с которым работник обязан

отработать определенный период времени после прохождения обучения или компенсировать отелю стоимость обучения и размер компенсации в случае увольнения;

– Эта льгота обычно используется в сетевых отелях и дает сотрудникам возможность останавливаться в сетевых отелях по самым низким ценам. Например, в сети отелей Swissotel Hotels & Resorts не только обеспечиваются корпоративные тарифы на проживание всем сотрудникам, но также выдаются ежегодные ваучеры на две бесплатные ночи в любом из отелей [4].

Кроме этого, тарифные скидки могут предоставляться на ряд других услуг:

- сотруднику позволяет бронировать гостиничные номера в сети для родственников и друзей по ценам выше личных, но ниже, чем у третьих лиц.;
- специальная скидка (обычно в размере 20%) на ресторанное обслуживание в сети, исключая алкогольную продукцию;
- оплата расходов на оздоровление сотрудников путем организации туристских поездок частично за счет гостиницы. Например, в гостиничном предприятии «Марриотт Грандъ» происходит организация поездок в Подмосковье и на Черное море с предоставлением скидок сотрудникам в размере 60-90% от стоимости путевки;
- перевозка сотрудников на автомобиле компании или возмещение командировочных расходов. Этот метод используется в гостиницах для определенных категорий сотрудников, которые начинают и заканчивают свой рабочий день в то время, когда общественный транспорт в городе еще не работает. В основном это касается сотрудников кейтеринга, которым приходится приходить на работу рано утром, чтобы приготовить необходимые продукты для завтрака, или сотрудников кейтеринга, которые могут работать вне своего обычного рабочего времени для проведения кейтеринговых мероприятий;

- этот метод используется многими отелями, которые предлагают собственные услуги питания, но он может быть построен по-разному, включая случаи, когда отель оплачивает 100% питания сотрудника, или когда отель оплачивает часть питания сотрудника и вычитает оставшуюся часть из зарплаты сотрудника.;
  - проведение различных праздников для сотрудников с вручением подарков, исходя из их интересов и увлечений. Например, раз в три месяца в московском отеле "Аракат Парк Хаятт" проводится вечеринка с участием именинника и именинницы сезона. Сотрудники разных отделов придумывают тему для вечеринки и организуют интересные конкурсы, победитель которых получает главный приз - ваучер на двоих в ресторан отеля. Организуются игры и конкурсы, а сотрудники отдела кадров дарят подарки имениннику или имениннице. Цель этих мероприятий - показать признательность и комфорт отеля для своих сотрудников.
  - компенсация услуг сотовой связи и автомобиля. Этот метод очень часто используется в гостиницах в отношении лиц управленческого звена;
  - оплата организации здорового образа жизни. Например, руководство сети отелей Westin Hotels & Resorts предлагает сотрудникам доступ к инновационным программам WestinWORKOUT. В рамках этой программы сотрудники могут бесплатно посещать ежедневные стимулирующие тренировки до и после рабочего дня;
  - предоставление жилья работникам. Этот метод мотивации используется в крупных гостиничных сетях для представителей руководящего состава при их переводе в другой отель сети в ином регионе/стране.

### 3. Система нематериальной мотивации

В последние годы в гостиничном бизнесе стали популярны нематериальные системы мотивации. Как правило, человек придает значение нематериальным стимулам, не уступающим денежным вознаграждениям.

Именно поэтому иностранные гостиничные операторы тратят огромное количество времени и денег на этот рабочий процесс. Некоторые из нематериальных стимулов, используемых в настоящее время в индустрии гостеприимства, включают:

- обеспечение карьерного роста сотрудников. Этот метод очень ограничен в сегменте малых отелей, но очень широко используется в средних и крупных отелях. Как правило, отели стараются продвигать своих собственных сотрудников. Большинство специалистов, особенно тех, кто занимает престижные должности, например, в 5-звездочных отелях, начинали свою карьеру в низших звеньях, большинство из них - в отеле, где они работают в настоящее время. На практике путь от рядового сотрудника отеля до должности менеджера чаще всего начинается с должности ночного аудитора, реже - с должности официанта до должности управляющего отелем. В то же время необходимо рассмотреть и использовать возможности горизонтального карьерного роста [3].

- общение с сотрудниками, инициируемое руководством отеля. Этот метод заключается в углубленном общении с каждым сотрудником, благодаря которому можно узнать сильные и слабые стороны каждого человека. Руководство всегда задает вопросы, слушает и дает сотрудникам возможность высказать свои мнения и идеи.

- устная похвала и признание со стороны руководства. Например, в отеле InterContinental Kiev существует «Неделя сервиса»;

- создание общественного форума для информации внутри отеля и гордости за свое рабочее место. Этот мотивационный метод может быть реализован с помощью различных техник. Например, InterContinental Kiev использует фильм I-news. Каждую неделю отель выпускает короткий корпоративный фильм, посвященный основным событиям определенного периода времени;

- гибкий график рабочего времени. Данный метод мотивации очень часто используется для сотрудников отдела F &B department

(например, для официантов в отелях Four Seasons, Park inn и др.), для сотрудников финансового отдела гостиницы и некоторых иных категорий работников. Однако для использования этого метода мотивации в отеле должна быть налажена система регистрации и учета рабочего времени, а в большинстве отелей используется традиционный электронный метод с использованием бесконтактных пластиковых карт;

– приоритет при планировании отпуска сотрудников гостиницы. Например, в высокий сезон (период белых ночей) во многих отелях Санкт-Петербурга очень сложно получить отпускные для всех категорий сотрудников, поскольку отели работают при максимальной загрузке номерного фонда, а иногда и при овербукинге. Однако сотрудники, которые внесли значительный вклад в развитие и успех отеля, могут претендовать на краткосрочный отпуск, обычно до 10 дней, и в течение сезона загруженности отеля;

– проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением. При этом эти конкурсы могут быть следующих типов: локально-призовые, т.е. проводимые и организуемые одной гостиницей внутри себя самостоятельно; локально-статусные, т.е. проводимые и организуемые одной гостиницей внутри себя самостоятельно, но при которых сотрудник, накапливая баллы, получает определенный корпоративный статус; сетевые, т.е. проводимые в масштабах всех отелей, входящих в определенную гостиничную цепочку.

– создание хороших условий труда. Например, в InterContinental Hotel Group разработан мотивационный проект «Сердце отеля», который начался с того, что навсегда вычеркнулось из отельного лексикона понятие «служебная зона», которое было заменено более вдохновляющим «Heart of house».

Однако разрабатывая мотивационные программы, необходимо помнить, что эффективность этих поощрений с течением времени уменьшается, что объясняется следующими причинами:

- гостиница может иметь такое большое число этих программ, что контроль их выполнения на практике оказывается почти невозможным;
- со временем руководство отеля охладевает, эти программы становятся формальными и повторяющимися, сотрудники начинают упорядочивать процесс получения таких вознаграждений, и постепенно все такие вознаграждения становятся нормой.

При разработке мотивационных программ следует также помнить о местонахождении гостиницы, т.е. о том регионе, где она территориально расположена, а также занимаемые позиции сотрудников, на которые направлены те или иные мотивационные программы.

***Раздел 2 – «Изъято», Раздел 3 – «Изъято», Заключение «Изъято», Список использованных источников – «Изъято», Приложения А, Б – «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  
« 25 » 06 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.02.01 Ресторанное дело  
код и наименование профиля подготовки

Разработка методов стимулирования и повышения мотивации персонала на  
примере гостиницы «Сибирь»  
тема

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

Выпускник А. С. Гулидова  
подпись, дата TT17-03БПГР  
группа инициалы, фамилия

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

Красноярск 2021