

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение …………………………………………………………………….. |  3 |
| 1 Концептуальные рамки исследования мотивации ……………………… |  5 |
| 1.1 Мотивация и мотивационные сферы ……………………………… |  5 |
|  1.2 Формы стимулирования ……………………………………………. |  11 |
|  1.3 Современные методы стимулирования …………………………… |  15 |
| 2 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в гостинице «N» …………………………………………………………. |  21 |
| 2.1 Характеристика гостиницы «N» …………………………………… |  21 |
|  2.2 Описание методов мотивации и стимулирования, существующих в организации «N» …………………………………………………… |  24 |
|  2.3 Разработка рекомендаций по стимулированию труда …………….. |  28  |
| Заключение ………………………………………………………………….. |  31 |
| Список использованных источников …………………………………….. |  33 |

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день важной составляющей любой организации является персонал, который определяет ее успех. Особенно сотрудники важны в сфере гостиничного бизнеса, так как именно здесь они занимаются непосредственно предоставлением услуг. Высококвалифицированный и профессионально пригодный персонал, выполняющий свою работу качественно, будет привлекать новых клиентов, а также вызывать у них желание посетить гостиницу вновь, что гарантирует ее высокую прибыль. Эффективность работы сотрудников повышается в том случае, когда они заинтересованы в своей работе, для этого необходимо создать для них максимально благоприятные и комфортные условия. Именно поэтому каждой гостинице, каждому предприятию нужна эффективная мотивационная система. Из этого следует, что тема «мотивация персонала» является актуальной и на сегодняшний день.

Объектом курсового исследования является трудовая деятельность коллектива в гостинице «N».

Предметом курсового исследования является мотивационная сфера деятельности коллективного субъекта в гостинице «N».

В изученной нами статье Т.В. Бледновой акцентируется внимание только на рассмотрении и анализе стандартных систем мотивации и стимулирования персонала в гостиничном бизнесе. Автор в своей работе не упоминала о современных системах мотивации и стимулирования, а также их практическом применении. В своей работе О.С. Мысова рассматривает основные подходы к определению «мотивация», а также акцентирует внимание на типологии мотивации персонала. В работе освещены основные проблемы разработки мотивации персонала в гостиничном бизнесе, однако, ею не были предложены рекомендации по их устранению. Изученные нами различные работы, в том числе и статья А.И. Семенникова, в основном изучают понятие «мотивация», типологию мотивации, ее стандартные системы. К сожалению, в работах не рассматривается мотивационная сфера персонала, не уделяется внимание актуальным проблемам применения изучаемой системы на примере конкретной организации, а также не предложены рекомендации по решению возникших проблем.

Целью данной работы является изучение особенностей мотивации персонала сотрудников гостиничного бизнеса, с целью совершенствования системы стимулирования в организации. Эта цель достигается путем рассмотрения и решения следующих задач:

- изучить сущность мотивации и мотивационной сферы;

- изучить формы стимулирования;

- рассмотреть методы мотивации и стимулирования, применяемые в гостиничном бизнесе;

- охарактеризовать организацию «N»;

- описать методы мотивации и стимулирования, существующие в организации «N»;

- разработать рекомендации по стимулированию труда сотрудников гостиницы «N».

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

1 Концептуальные рамки исследования мотивации

1.1 Мотивация и мотивационные сферы

Одним из важнейших условий успеха организации является высокая мотивация персонала. Понятие "мотивация" прочно вошло в научный обиход лишь после публикации статьи Артура Шопенгауэра "Четыре принципа достаточной причины". Именно в этой статье он впервые и применил данный термин, объясняя причины поведения человека и животных.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной литературе существует множество трактовок термина «мотивация». С одной стороны, франко – канадский психолог Жо Годфруа и датский психолог К. Мадсен определяют мотивацию — как совокупность факторов, определяющих поведение. С другой стороны, советский психолог Платонов Константин Константинович трактует мотивацию — как совокупность мотивов. Под мотивом понимается осознанное внутреннее побуждение к активности [9,c.146], направленное на удовлетворение потребностей. «Мотив» в отличие от «мотивации» - это то, что присуще самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим человека к действиям. Стоит добавить, что кроме побуждения человека к деятельности, мотив также определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено данное действие.

В противовес вышеперечисленным трактовкам, существует еще одна, которая подразумевает под мотивацией - побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность [6, C.65].

Последнюю точку зрения разделяют такие известные деятели в области управления, как О.С. Виханский и А.И. Наумов: «Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [3, с.144].

Данного мнения также придерживается и Егоршин А.П. Он пишет: «Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [4, с. 45].

Опираясь на вышеперечисленные трактовки, можно сказать, что наиболее объективной из всех является та, которая подразумевает под мотивацией процесс побуждения человека или группы лиц к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения определенных целей.

Несомненно, мотивация тесно связана с потребностями человека. Потребности представляют собой испытываемую человеком нехватку чего-либо, находящегося вне его, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности. Людям свойственно по – разному удовлетворять свои, как физиологические, так и социальные потребности. Кто-то работает лишь для получения прибыли, благодаря которой может одеть, обуть и прокормить себя и свою семью. Кому – то намного важнее произвести хорошее впечатление на окружающих, установить с ними хорошие отношения, самоутвердиться, развиваться, оказывать влияние на других людей, тем самым удовлетворяя свои социальные потребности.

Основной целью мотивации является ликвидация состояния у человека нужды в чем-то, другими словами цель мотивации состоит в удовлетворении потребностей человека.

На сегодняшний день выделяют внутреннюю и внешнюю формы мотивации. Внутренняя мотивация представляет собой совокупность мотивов и стремлений, порожденных самим человеком. Внешняя мотивация, наоборот, включает в себя факторы, влияющие на человека из вне.

Мотивация также имеет свои базовые функции, а именно:

- побуждение к действию;

- направление деятельности;

- контроль и поддержание поведения.

В первой функции большую роль играют мотивы – это, то, что заставляет человека действовать или является стимулом, побудителем к действию.

Суть функции «направление деятельности» состоит в выборе способа удовлетворения потребностей. Например, в современном мире основной потребностью является получение прибыли. И каждый сам выбирает способ по удовлетворению данной потребности. Одни зарабатывают честным трудом, другие достигают своей цели с помощью лести, а кто-то вовсе выбирает нечестные пути заработка такие, как воровство, мошенничество и многое другое.

Основная идея последней базовой функции мотивации заключается в том, что контроль и поддержание поведения, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Например, человек, которым движет денежная мотивация, при разных обстоятельствах и в разных ситуациях будет вести себя в соответствии с этой доминантой. Любую возможность и поставленные задачи, он будет рассматривать с точки зрения зарабатывания денег.

Опираясь на вышесказанное, можно сказать, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между конечным результатом деятельности и мотивацией однозначной зависимости нет. Например, бывают ситуации, в которых у активно мотивируемого на выполнение заданий работника, результаты труда будут хуже, чем у работника с низкой мотивацией. Опираясь на это, можно предположить, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов – в этом и есть особенность системы мотивации.

 Большую роль в системе управления так же играет мотивационная

сфера. На сегодняшний день существует теория деятельности происхождения мотивационной сферы человека, созданная известным советским психологом А.Н. Леонтьевым и продолженная в работах его учеников. А.Н. Леонтьев в своей концепции заметил, что мотивационная сфера имеет свои источники в практической деятельности. Так же было подмечено сходство между элементами этой самой деятельности и мотивационной сферы, что свидетельствует о существовании отношения между ними изоморфизма – взаимного соответствия.

Ильин Е.П. характеризует мотивационную сферу личности как сложную систему разнохарактерных мотивов, отражающих различные стороны деятельности человека и его социальные роли [6]. По М.И. Бажовичу мотивационная сфера представляет собой некий стержень личности, стягивающий такие свойства, как направленность, ценностные ориентации, установки, притязания и другие социально – психологические характеристики. Сам же А.Н.Леонтьев сопоставляет данное понятие с процессом осознания объективных закономерностей, понимания значений смысла для себя [10].

Основными элементами мотивационной системы являются потребности, цель и диспозиции.

Подробно понятие «потребности человека» были разобраны выше. В дополнение можно сказать, что наши потребности также характеризуются силой, периодичностью возникновения и способом удовлетворения.

Целью мы называем осознаваемый нами результат, на который направлена наша деятельность, удовлетворяющая актуальную в данный момент потребность.

Что касается мотиваци­онной диспозиции, то она представляет собой стремление к целевому состоянию, которое побуж­дает, направляет и обусловливает предпочтение того или иного поведе­ния. Это поведение может разделяться на виды деятельности, соответствующие частным целям.

Кроме вышерассмотренных элементов в мотивационную сферу входят намерения, желания, задачи и интересы, которые также являются побудителями человеческого поведения. Однако в мотивационной сфере ни выполняют не столько побудительную роль, сколько инструментальную. Они по большей мере ответственны не за направленность поведения, а за стиль.

Если рассматривать мотивационную сферу с точки зрения развитости, то ее характеризуют по широте, гибкости и иерархизированности [12].

Под широтой понимается большой качественный спектр разнообразных факторов мотивационной сферы, в состав которых входят мотивы, потребности, цели. Следовательно, чем больше у человека этих факторов, тем более развита его мотивационная сфера.

Гибкой является та мотивационная сфера, которая может использовать большое разнообразие моцивационных побудителей низкого уровня для удовлетворения мотивационного побуждения высокого уровня. Более гибкой мотивационная сфера является у того человека, который для удовлетворения одного и того же мотива использует более разнообразные средства, чем другой человек.

В сознании каждого человека есть те или иные потребности, мотивационные установки и другие мотивационные диспозиции. Суть иерархизированности мотивационной сферы состоит в том, что одни диспозиции используются чаще, так как имеют доминирующее значение при формировании мотива, чем другие – второстепенные диспозиции, которые используются реже. Иерархическая структура мотивационной сферы определяет направленность личности человека, которая имеет разный характер в зависимости от того, какие именно мотивы по своему строению и содержанию стали доминирующими [13, с.147].

Мотивы в процессе нашей жизни неизбежно подвержены изменениям по содержанию, напряженности, силе и действенности. Это значит, что одни мотивы выступаю на первый план, другие – отходят на второй. Этот процесс неотрывно связан с изменением развития личности человека. У некоторых людей доминирующие факторы имеют относительно устойчивый характер, у других они периодически меняются в процессе жизни. В этом и состоит суть развития мотивационной сферы [13, с.124].

Кроме развития, мотивационная сфера также подвержена разрушающим воздействиям различного типа. Большую роль здесь играют факторы неудовлетворения потребностей, желаний, интересов, которые в следствие являются причинами расстройств мотивационной сферы. Данные расстройства в свою очередь проявляются в неврастении, истерии и неврозах навязчивых состояний. Стоит отметить, что главную роль в проявлении всех этих недугов играет факт изменения личности человека, а, следовательно, стратегии его поведения и особенностей поступков.

Стоит также обратить внимание на то, что на поведение человека влияют как внутренние, так и внешние силы.

Внутренние мотивационные силы включают в себя физиологические процессы, протекающие в организме человека и связанные с его органическими потребностями, а также его психологические свойства, состояния и их динамику.

Внешние мотивационные силы включают в себя окружение человека, внешние воздействия, оказываемые на него. Например, в данный момент организм человека нуждается в воде или же в продуктах питания. Как раз таки этот дефицит в виде органических потребностей и способен повлиять на поведение человека [2].

Таким образом, стоит еще раз отметить важность мотивации, которая помогает сэкономить время и средства на поиск и адаптацию новых сотрудников, решить проблему текучести кадров, сформировать крепкий и надежный коллектив, и тем самым повысить производительность труда организации. Необходимо всегда помнить, что работник готов работать с полной отдачей в том случае, когда работодатель создаст для него соответствующие условия труда. Главное грамотно подойти к этому делу.

1.2 Формы стимулирования

Любой сотрудник, выполняющий ту или иную работу, в следствие обязан получить за нее поощрение, особенно, если проделанный им труд приносит результат, положительно влияющий на всю деятельность в целом.

Как уже говорилось ранее, современная организация не может обойтись без такой функции, как мотивация. Мотивация тесно связана со стимулированием, которое, следовательно, также играет в организации большую роль.

В народе, к сожалению, довольно часто путают такие понятия, как «мотивация» и «стимулирование», «мотив» и «стимул».

Ранее отмечалось, что мотивацией является внутренний процесс сознательного выбора человеком модели поведения, включающей в себя внутренние и внешние факторы, с помощью которых удовлетворяются те или иные потребности. Стимулирование же – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные стимулы, способные удовлетворить потребности человека [11]. Разница этих понятий заключается в том, что мотивация, по сути своей выступает как стратегия деятельности, а стимулирование – тактика.

Синякова М.Г. отмечает, что с позиции руководства стимулирование, как уже говорилось, - это тактика решения проблем, которая удовлетворяет некоторые потребности работника и дает ему возможность работать более эффективно [19].

Отсюда следует, стимулирование и мотивация как методы управления персоналом противоположны друг другу по направленности, но при этом взаимно дополняемы. Именно поэтому механизм стимулирования должен

быть адекватен механизму мотивации.

Мотив – это внутренний побудитель любого человека – сотрудника или коллектива. Стимул, наоборот, выступает в качестве внешнего побудителя в труде, работе или деятельности, которое ему адресует предприятие. О.С. Виханский и А.И. Наумов отмечают, что стимулами являются некие рычаги воздействия или же носители «раздражения», вызывающие действия определенных мотивов [3]. Предметы, обещания, действия других людей и многое другое – все это может выступать в качестве стимулов.

Стимулы делятся на материальные и нематериальные. Стоит отметить, что это деление весьма условно, так как они взаимосвязаны между собой. В некоторых случаях ориентация на получение денежного вознаграждения уступает ориентации на общение с коллегами, принадлежность к определенному обществу [1].

Одной из главных причин, побуждающих людей работать является получение материального вознаграждения за труд. На этом и основывается материальное стимулирование, которое представляет собой комплекс различных материальных благ, получаемых и присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [11].

Выделяют денежные и неденежные материальные стимулы к труду.

Лидирующую роль среди форм материального денежного стимулирования играет заработная плата. Она на сегодняшний день является основным источником дохода, а в следствие наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и в целом производства. Выделяют сдельную и повременную формы оплаты труда персонала.

Повременная оплата подразумевает, что вознаграждения сотрудника зависит от количества отработанного им рабочего времени, а сдельная - от объема выполненных им работ и услуг [20].

В настоящее время популярность приобретают смешанные системы оплаты труда, когда одна часть вознаграждения работника переменная, то есть, находится в зависимости от результатов работы, а другая – от его индивидуальных особенностей – постоянный должностной оклад.

На сегодняшний день выделяют такие наилучшие системы оплаты труда, как KPI и грейдинг. KIP – это ключевой показатель эффективности. С его помощью можно оценить работу как всей компании, так и ее подразделений, работников в отдельности. Данная система способна не только оценить эффективность деятельности сотрудников, но и построить эффективную систему оплаты труда. Что касается грейдинга или системы грейдов, то – это так называемая шкала окладов компании, разработанная на основе экспертных оценок должностей по заранее определенным факторам. Другими словами суть грейдинга состоит в том, чтобы сопоставить значение должности внутри организации с ее стоимостью на рынке. Желательно использовать эти две системы параллельно для начисления переменной части зарплаты.

Главное помнить о важном условии – обеспечить своим работникам справедливое вознаграждение [22].

Не менее главную позицию среди форм материальных денежных стимулов занимает социальный пакет, включающий в себя льготы и компенсации. Работнику необходимо компенсировать неблагоприятные условия труда, увеличив время отдыха, предоставив бесплатное питания на работе, обеспечив профилактические и лечебные мероприятия и многое другое. Также назначаются доплаты за работу в вечернее и ночное время, за уровень занятости на протяжении смены, в основном для многостаночников, наладчиков и ремонтников. Доплаты также назначаются при совмещении функций или профессий [16].

Оплата медицинских услуг, покупка страхование на случай утраты трудоспособности, полная либо частичная оплата расходов на проезд сотруднику к месту работы и обратно, предоставление в пользование транспорта компании, предоставление питания во время работы и многое другое – это все является льготами, предоставленными компанией.

Такие формы оплаты, как доля в прибыли и в акционерном капитале также приобретают большое значение в современной системе стимулирования [8].

Следующий вид вознаграждений – это премиальные выплаты или бонусы. В зависимости от результатов работы сотрудника, они могут быть как внеплановым, так и плановыми. Было установлено, что внеплановые формы поощрения влияют на деятельность работника куда лучше, чем плановые, а потому и эффективнее.

Вполне адекватными потребностями личности, кроме денег, премии, льгот и бонусов являются нравственно-психологические, моральные, социальные и организационные ценности. Все эти потребности относятся к формам нематериального стимулирования и классифицируются на три группы:

- социальные;

- моральные;

- социально-психологические.

 К социальным стимулам относят потребность сотрудников в самоутверждении, в желании занимать то или иное положение в организации, обладать некоторым объемом власти. Сюда относят возможность принимать участие в управлении коллективом или производством, выполнять престижную работу.

Потребность в уважении человека со стороны коллег или в признании его как ценного сотрудника относится к моральным стимулам. Признание может быть публичным и личным. Первое связано с широким распространением информации о достижениях сотрудника, например, в газетах, на «досках почета», публичное награждение особо активных сотрудников. Второе означает включение особо отличившихся сотрудников в специальные доклады высшему руководству компании. Сотрудники, относящиеся к этой категории, получают персональные поздравления от администрации в дни праздников или в юбилейные даты. К моральным стимулам также относятся критика и похвала [17].

Главную роль в социально – психологических стимулах играет общение в жизни человека, которое является базовой потребностью и условием полноценной жизнедеятельности человека. Исходя из этого, можно сказать, что благоприятный климат в коллективе дает возможность сотруднику самореализоваться.

Применяя все эти формы нематериального стимулирования вместе, можно получить высокую эффективность [7].

Несомненно, современный руководитель должен все время отмечать ценность сотрудника для коллектива и достигнутые результаты, поощрять наличие у него творческого потенциала, хороших качеств и положительных сторон. Эта оценка должна быть максимально объективной и базироваться не на общих впечатлениях, а на точных данных и показателях [25].

1.3 Современные методы стимулирования

С недавнего времени, менеджеры по персоналу, кроме стандартных материальных и нематериальных, стали изучать и вводить новые, передовые, временами не совсем обычные, нестандартные методы стимулирования персонала [5].

Стоит начать со страхования жизни, как метода стимулирования сотрудников. Речь идет о страховых продуктах, обеспечивающих финансовую защиту жизни и здоровья сотрудника, а также его семьи в настоящем и будущем. Например, в России для наиболее востребованных профессий используется страховая программа под названием «На пенсию в 45». Суть этой программы состоит в выплате пенсии до наступления возраста государственных пенсионных оснований. Следует, что использование такого метода гарантирует не только долгосрочную мотивацию персонала, удержание квалифицированных сотрудников, но и укрепление трудовой дисциплины, а также мотивацию работников к профессиональному росту.

Следующий метод называется «мотивирующий туризм» или инсентив – туризм – это стимулирующие путешествия [23]. Путешествия в этом случае являются некой благодарностью организации за труд работника. Однако в этом методе также существуют такие минусы, как предпочтения работников и финансовая составляющая.

Здоровый образ жизни также может рассматриваться как один из нестандартных методов стимулирования. Данная программа способствует не только укреплению здоровья и продолжительности жизни сотрудников, но и созданию благоприятного социального климата в организации, следовательно, повышению эффективности ее деятельности. Стоит отметить, что такой метод активно используется такими крупными как российскими, так и зарубежными компаниями, как ООО «Газпром», ООО «Роснефть», Google, Nestle и другие.

Метод «Работа на полу» в основном применяется зарубежными компаниями и не требует финансовых затрат. Так, каждый высший руководитель и сотрудник офиса определенное количество времени отрабатывает в торговом зале и демонстрирует свои успехи в продажах или же в чем – то другом, совершенно не считая это зазорным. Тем самым демонстрируется сплоченность, единств коллектива – в этом и состоит суть данного метода.

Существует также такой метод, как «Социальная карта». Социальная карта – это некое подобие виртуального счета работника в социальном бюджете банка. Та или иная компания начисляет каждому своему работнику определенную сумму денег, в связи с занимаемой должностью. Данная программа включает в себя не только материальную помощь, премии на день рождения, дополнительные отпуска, но и набавки и доплаты за перевыполнение работы, а также охрану здоровья работников. Стоит отметить, что начисленные на социальную карту деньги могу быть использованы только на вышеперечисленные услуги социальной карты, и не могут быть выданы сотруднику наличными. Особенность данного метода состоит в том, что подход к стимулированию основывается на индивидуальных потребностях каждого сотрудника. Такой метод активно применяет известный российский банк «ВТБ» [14].

Еще одним нестандартным методом стимулирования является «Геймификация». Под геймификацией понимается внедрение игровых подходов в мотивации работников. Такой метод не только создает специфическую атмосферу, но и увеличивает эффективность решения бизнес – задач. В процессе функционирования данного метода создается виртуальная валюта для признания успехов. Потраченную во внутреннем магазине валюту, сотрудник может разместить что угодно – от возможности проспать в понедельник вплоть до взятия отгула. Выдача валюты обязательно аргументируется, таким образом, у работников прививается понимание ценностей компании, стимулируется проявление тех или иных качеств характера.

Опираясь на практический опыт стимулирования работников зарубежных и российских стран, выделяют 2 группы необычных методов стимулирования.

К первой группе относятся методы, способствующие росту удовлетворенности трудом, а, следовательно, и повышающие эффективность деятельности работников. К ним относят:

- написание со стороны начальства песни – благодарности, текст которой содержит высокие достижения сотрудника или результаты труда, его имя и фамилию [7, с. 115];

- фильмы о сотрудниках, их работе и результатах труда;

- книга почета организации, содержащая основные достижения работников;

- ужин с директором лучших, особо отличившихся сотрудников, в ходе которого директор может поближе познакомиться со своими подчиненными, узнать их потребности и интересы, а также мнение о компании, выслушать рекомендации с их стороны;

- благодарственные письма родственникам сотрудников;

- бонусы «за верность компании», премии «за здоровый образ жизни», доплаты за продолжение образования, или же надбавки за хорошее отношение с подчиненными;

- творческие отпуска, компенсация расходов на отпуск, дополнительные выходные.

Вышеперечисленные нематериальные методы стимулирования особенно эффективны тогда, когда применяются впервые. Что касается перечисленных материальных методов, то они эффективны при систематичном использовании. Применение данных методов, несомненно, улучшит социально – психологический климат в организации, повысит удовлетворенность сотрудника трудом и, конечно же, снизит текучесть кадров.

Ко второй группе относятся методы, вызывающие противоречивую реакцию у работников, то есть методы, которые могут, как повышать эффективность труда, так и понижать ее. Роль этих методов в организации будет зависеть от того, в какой ситуации применяется метод, от сотрудников, работающих в компании, от целей, которые хочет достигнуть организация, разрабатывая систему стимулирования труда персонала. Данные методы могут благоприятно влиять на работу одних сотрудников, но в то же время снижать производительность других.

Методы второй группы включают себя:

- передвижение по офису на роликах;

- создание комнаты отдыха для работников;

- возможность приводить на работу домашних питомцев;

- возможность заниматься на работе любимым делом, хобби;

- наличие бара на рабочем месте;

- бонусы за лучшую прическу [24].

 С одной стороны методы второй группы могут повысить мотивацию работников, раскрыть их творческие способности, а также дать возможность им чувствовать себя комфортно на рабочем месте. С другой стороны, применение вышеперечисленных методов может превратить работу в постоянный праздник, вызвать высокую текучесть ценных сотрудников, и отпугнуть новых, для которых такой способ функционирования, такая обстановка и атмосфера покажется препятствием для эффективной работы. В следствие, это негативно скажется на производительности труда, потому что питомцы на работе, передвижение на роликах и тому подобное будет мешать, создавая шум и некомфортную обстановку для окружающих. Исходя из этого, можно сказать, что организация должна заранее оценить возможный эффект использования тех или иных необычных методов стимулирования.

Первые места в рейтинге Fortune «100 лучших компаний-работодателей» занимают компании, использующие именно необычные методы стимулирования – Google, SAS, BCG и другие. Стоит отметить, что большинство нестандартных методов стимулирования было создано и применено в зарубежных компаниях. В России такие методы стали применяться гораздо позднее. Однако, в отличие от зарубежных компаний, российские организации, применяя данные методы, выходят на противоположный результат. Это зависит от менталитета компаний, и сотрудников, а также от восприятия ими дополнительных условий работы. Опираясь на вышесказанное, в России такие необычные, нестандартные методы желательно вводить частично и постепенно, параллельно отслеживая

реакцию работников и результативность их труда.

Таким образом, разрабатывая систему стимулирования труда в организации, в первую очередь стоит обращать внимание на специфику компании, сферу ее деятельности, а также на потребности и мотивы персонала, для того, чтобы с помощью обычных и необычных методов стимулирования достигать поставленных целей.

Система методов мотивации и стимулирования и рекомендации по ее совершенствованию в конкретном гостиничном бизнесе «N» будут рассмотрены в следующей главе.

2 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в гостинице «N»

2.1 Характеристика гостиницы «N»

Гостиница «N» является одной из передовых гостиниц Черноморского побережья. Гостиничный комплекс состоит из двух трехэтажных зданий, соединенных небольшим кафе. Ухоженный и красивый двор включает в себя бесплатную автостоянку, бассейн, а также подразумевает наличие мангала и зоны отдыха.

Стоит отметить, что гостиница имеет весьма выгодное расположение. Находится она на небольшой горке, около леса, вдали от шумных ночных баров и клубов, что дает возможность человеку не напрягаться по ночам и полностью расслабиться. Рядом с гостиницей находится полянка, можжевеловая роща. Плюсом также является небольшой километраж до моря, который составляет 500 метров. Ближайшая автобусная остановка находится в двух минутах ходьбы от гостиницы. Если сравнивать гостиницу «N» с другими, то можно сказать, что она достаточно недорогая, но это вовсе не влияет на качество ее услуг.

Номера гостиницы можно забронировать разными путями, например, через туристическое агентство или же через Интернет в любое время суток, используя электронное бронирование номеров, предоставленное на сайтах.

Стоит отметить, что гостиничный комплекс «N» удовлетворяет всем пунктам нормативных документов и требованиям, предъявляемым к гостиницам категории три «звезды» [21].

 Как и многие гостиницы России, гостиничный комплекс «N» включает в себя основные и дополнительные услуги.

 Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг» [18] в основные услуги входит питание и проживание, а также вызов скорой помощи, предоставление медикаментов, ниток, иголок, кипятка, а также доставка в номер корреспонденции по ее получению, бесплатный интернет и многое другое.

 Экскурсионное обслуживание, организация продажи билетов на все виды транспортов, заказ автотранспорта по заявке гостей, заказ мест в кафе города, продажа сувениров и открыток, стирка, химчистка и глажка одежды, услуги кафе и СПА салона – все вышеперечисленное относится к дополнительным услугам данной гостиницы.

 Также на территории гостиничного комплекса есть конференц – зал, рассчитанный на 40 человек. В гостинице проводятся тренинги, маевки, дни рождения.

 Несомненно, качество предоставленных дополнительных услуг соответствует требованиям присвоенной гостинице категории. Данное утверждение сделано на основе, имеющейся в гостинице «Книге отзывов и предложений», где гости оставляют свои благодарности или рекомендации по улучшению тех или иных предоставляемых услуг.

Каждый номер состоит из:

- кровати;

- кресла (в люксе 2 кресла и диван);

- совмещенного санузла;

- гардероба;

- сплит системы;

- мини – холодильника;

- телевизора;

- двух тумбочек;

- зеркала.

Сервис гостиничного хозяйства находится на уровне соответствующем призванной ему категории. Под сервисом принято понимать некую систему мер, обеспечивающую максимальный комфорт, удовлетворяя разнообразные хозяйственные и бытовые запросы гостей. Безусловно, не все гостиницы в состоянии предоставить весь спектр из перечня запрашиваемых гостями услуг. Однако, несмотря на это необходимо стремиться к тому, чтобы набор услуг полностью отвечал запросам гостей.

В состав бытовых услуг входят стирка, глажка и ремонт личных вещей.

Главную роль в гостиничном хозяйстве играет его организационная структура – это административно – иерархическая система его менеджмента. С помощью грамотно разработанной организационной структуры достигаются те или иные цели и задачи предприятия, а также преобразовываются ключевые функции сотрудников и определяется их подотчетность.

Важно знать, что эта организационная структура включает в себя множество разнообразных служб, из которых в свою очередь состоит и гостиница «N»:

- службу управления номерным фондом;

- административную службу;

- службу общественного питания;

- служба безопасности;

- кадровая служба.

Служба управления номерным фондом включает в себя еще несколько служб.

Первой из них является служба бронирования, приема и размещения, которая занимается приемом и обработкой заявок, бронированием, регистрацией, распределением номеров, взиманием оплаты за проживание гостей, их информированием, а также составлением такой документации, как график заездов, карты движения номерного фонда. За эту службу ответственен администратор гостиницы.

Служба, главная функция которой заключается в поддержание санитарно – гигиенического состояния номеров и создании необходимых

комфортных условий для гостей – служба эксплуатации номерного фонда.

Важный аспект работы любой гостиницы - обеспечить безопасность и сохранность собственности гостей. Именно этим и занимается служба безопасности гостиничного хозяйства. В ее обязанности также входит контроль территории, за доступом в здание гостиницы, за ключами, предотвращение краж и многое другое. По периметру территории гостиницы «N» также установлены камеры наблюдения, которые являются важным атрибутом в данной службе.

Следующей немаловажной службой данного гостиничного бизнеса является административная служба. Она отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы.

Немаловажную роль играет обеспечение обслуживания гостей гостиницы «N» в кафе. За эту функцию отвечает служба общественного питания.

Не обойтись в гостинице и без кадровой службы, которая как раз таки и занимается отбором и наймом, аттестацией, мотивацией и стимулированием персонала, а также анализом текучести кадров, продвижением их по карьерной лестнице.

Главной целью кадровой службы является обеспечение организации добросовестным, ответственным, квалифицированным и продуктивным персоналом, а также деятельность данной службы направлена на создание оптимальных условий для успешного выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей.

2.2 Описание методов мотивации и стимулирования, существующих в организации «N»

Персонал – самая главная составляющая любого предприятия, в том

числе, и гостиничного бизнеса. Персонал - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [15].

Гостиница «N» состоит из 82 номеров, численность ее персонала включает в себя 16 человек (таблица 1). Количественный состав указан в скобах.

Владельцем, директором, менеджером по персоналу и управляющим всеми службами является один и тот же человек, потому как гостиница является малым предприятием, где число персонала даже превышает пару десятков работников. Также в связи с небольшими размерами гостиничного комплекса «N» обязанности озеленителя и специалиста обслуживающего бассейн выполняет одно лицо, а часть персонала работает на полставки.

Таблица 1 – Численность персонала гостиницы «N»

|  |
| --- |
| Директор и менеджер по персоналу (1) |
| Главный бухгалтер (1) | Администратор (1) |
| Горничные (2) | Шофер (1) |
| Охранники (1) | Озеленитель и специалист по работе с бассейном (1)  |
| Повар (1) | Помощники повара (1) |
| Бармен (1) | Официанты (2) |
| Мастер по маникюру (1) | Массажист (1) |
| Электрик и сантехник (1) |  |

Инструментами организационного управления данной гостиницы являются разработанные владельцем, а по совместительству менеджером по

управлению персонала должностные инструкции сотрудников, положение о персонале, штатное расписание.

К инструментам распорядительного воздействия относятся контроль

исполнения, указания и координация работ. Указания в основном отдаются в устной форме.

Замечания, выговор и увольнение относятся к инструментам дисциплинарной ответственности и взысканий. Однако, в гостинице «N» применяются в основном замечания и выговор. За 12 лет существования гостиницы дело дошло до увольнения только двоих сотрудников. Дело в том, что на предприятии нет высокой текучести кадров, так как весь действующий персонал работает еще со времен создания гостиницы. По этой же причине в гостинице «N» присутствует демократический стиль управления в консультативной форме. Все решения принимает руководитель, однако, интересуясь и выслушивая мнения своих подчиненных, принимая их рекомендации и предложения в счет.

За годы деятельности гостиницы, сотрудники настолько четко выполняю свою работу, настолько хорошо ее знаю, что предлагают владельцу усовершенствовать те или иные сферы их деятельности, внедрить что – то новое.

В ходе изучения гостиничного бизнеса «N» мы выяснили, что в основном здесь преобладает материальное стимулирование персонала к труду.

Проводятся следующие мероприятия:

- заработная плата;

- закупка продуктов питания по инициативе сотрудников по оптовой цене;

- набавки, бонусы за перевыполнение работы;

- подарки в честь дня рождения каждого из сотрудников;

- новогодний корпоратив;

- отпуск 30 календарных дней;

- профессиональное обучение за счет гостиницы;

- премия (в сезон премия достигает 50 %, а внесезонная премия – от 10 до 25%). Стоит отметить, что средняя зарплата сотрудников составляет 25 тыс.

Средний возраст работников составляет 38 лет, самому младшему сотруднику – 24 года, самому старшему – 56 лет. В коллективе есть как молодые специалисты, так и сотрудники с опытом, где вторые помогают первым, а те в свою очередь привносят в дело что-то новое. Отталкиваясь от этих данных, можно сказать, что в гостинице присутствует слаженная работа, из – за чего не возникают конфликты.

Премирование сотрудников осуществляется на основе Положения о премировании, утвержденного владельцем, а по совместительству директором гостиничного бизнеса. Премия выдается на основе следующих показателей:

- соблюдение трудовой дисциплины;

- соблюдение требований к внешнему виду и правил санитарии и гигиены;

- исполнение всех обязанностей, указанных в инструкции;

- качественное обслуживание клиентов гостиницы «N»;

- соблюдение требований техники безопасности и противопожарной безопасности;

- коммуникабельность в работе с клиентами;

- инициативность работников.

  Порядок премирования работников гостиницы «N».

2.1 Учет выполнения подчиненными им работниками возложенных на них обязанностей и показателей для их премирования ведет администратор.

2.2. За невыполнение или ненадлежащее выполнение одного или нескольких показателей премирования работники гостиницы «N» по

решению владельца – директора могут быть лишены премии полностью или

частично. Предложения о премировании и депремировании персонала

администратор передает владельцу гостиницы не позднее 30 числа каждого

месяца.

2.4. Начисление премии работникам предприятия производится на основании приказа владельца – директора гостиницы «N».

К нематериальным стимулам относятся:

- участие работников в управлении;

- бесплатное 3-х разовое питание сотрудников;

- моральные поощрения.

Исходя из вышесказанного, можно выделить некоторые минусы в сфере мотивации и стимулирования гостиницы «N».

Опираясь на показатели и порядок премирования можно сказать, что:

- велика роль субъективной оценки, что может привести к разладу в коллективе;

- отсутствие премии снижает заинтересованность персонала в выполнении общих задач.

 Нужно также быть осторожным с выбором подарка для сотрудников, чтобы он не был и не дорогой и не дешевый. Также очень важно знать предпочтения и интересы своих работников, чтобы не прогадать с подарком.

Бонусы также могут нести в себе отрицательный посыл. Получение бонусов напрямую зависит от ситуации на рынке труда. Например, в связи с нестабильной ситуацией возможно несвоевременное получение бонусов. Именно поэтому сроки выплат бонусов лучше сократить до ежеквартальных.

Исходя из данных анализа, можно сказать, что гостиница «N» имеет несовершенную кадровую службу, а также систему стимулирования и мотивации работников, которая нуждается в совершенствовании.

2.3 Разработка рекомендаций по стимулированию труда

На основании выводов анализа состояния гостиницы «N» и системы

мотивации и стимулирования нами были разработаны рекомендации по ее

совершенствованию.

Привлечение нового персонала необходимо для данного предприятия. Во – первых, 16 человек слишком маленький состав для 82 номеров. Во – вторых, нужно учитывать и возраст каждого сотрудника, принимая во внимание то, что чуть меньше половины работников через 2 – 4 года собираются уйти на пенсию.

Конечно, привлечение нового персонала планировалось давно, но, в связи с экономическим кризисом 2014 года, который затронул и данный гостиничный бизнес, идея не смогла воплотиться. Однако с течением времени ситуация в гостинице «N» намного улучшилась, что позволяет ей на сегодняшний день проводить данное мероприятие.

В ближайшее время (2-3 года) гостинице требуются:

- три горничных;

- один охранник;

- один шофер;

- один помощник повара;

- два официанта.

Введение новых должностей также улучшит мотивацию работников к работе, за счет продвижения по карьерной лестнице.

 Рекомендуется ввести такие должности, как:

- старшая горничная;

- старший официант;

- первый помощник повара.

Принимая во внимание то, что основные средства гостиница вложит в привлечение персонала, зарплата у вышеперечисленных должностей останется прежней. Однако, вместо увеличения зарплаты, у сотрудников появятся новые бонусы.

Например:

- дополнительные выходные;

- отдых родственникам рабочих со всеми удобствами с 15% скидкой.

В связи с появлением новых сотрудников может нарушиться морально – психологический климат в коллективе. Для того чтобы избежать этой проблемы, необходимо проводить ряд мероприятий по сплочению коллектива. Это весьма действенный способ повысить производительность работы сотрудников, так как атмосфера имеет большое значение для подчиненных.

В число этих мероприятий входит:

- совместный выход на природу, на горячие источники;

- совместные маевки.

Ежедневная совместная планерка позволяет не только рационально распределять функции и задачи каждого сотрудника, а также сплотить коллектив.

Также можно рассмотреть вариант «неожиданной» выдачи подарков на 8 марта, 23 февраля и на 1 мая. Сотрудники почувствуют важность своего присутствия, тем самым им будет приятно, а уровень их мотивации станет выше.

Несомненно, все люди разные, со своим характером, интересами, установками, мнением, а потому, на каждого работника действуют индивидуальные рычаги мотивации и стимулирования. Исходя из этого, можно сказать, что одной из главных задач руководителя является понять какие это рычаги, и как ими воздействовать на сотрудника. Руководитель является неким связывающим звеном между подчиненными, и от него зависит как они будут взаимодействовать.

Таким образом, можно сказать, что не существует универсальных методов мотивации и стимулирования персонала. Однако в данном разделе нами были разработаны наиболее действенные методы для гостиницы «N».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мотивация играет одну из главных ролей в системе управления любым социально – экономическим объектом, успешность управления которым зависит от уровня эффективности мотивации его сотрудников. Даже если рассматривать организацию с совершенной системой контроля и координации действий, прогрессивной организационной структурой, но при этом без эффективной мотивационной системы, то результат ее деятельности, как ни странно, будет достаточно низкий.

Стоит также отметить, что мотивация является одной из функций управления наряду с планированием, организацией, контролем, принятием решений и многим другим.

В не зависимости от всей широты методов мотивации и стимулирования, руководитель, прежде всего, должен сам найти способ стимулирования, индивидуальный подход к каждому работнику для выполнения самой главной задачи – быть конкурентоспособной организацией, другими словами выжить в жесткой конкурентной борьбе.

Суть выработанных нами рекомендаций для гостиничного бизнеса «N» состоит в следующем:

- привлечение новых работников в связи с маленьким составом персонала для данной гостиницы, а также в связи с запланированным уходом на пенсию, увольнением некоторых сотрудников;

- введение новых должностей, с возможностью продвигаться по карьерной лестнице также улучшит мотивацию сотрудников к работе;

- введение бонусов для нововведенных должностей, в связи с упором финансов на привлечение персонала;

- проведение мероприятий для установления морально – психологического климата в коллективе, в связи с появлением новых

сотрудников;

- ввести «неожиданные» поздравления на такие праздники, как 8 марта, 23 февраля, 1 мая.

Благодаря вышеперечисленным рекомендациям, руководитель сможет увеличить показатели производительности труда, повысить мотивацию сотрудников и качество выполняемой ими работы. В результате, гостиница сможет хорошо обслуживать своих клиентов, привлекая безупречной репутацией новых посетителей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования. - Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2015. — 164 с.

2 Арбузова, Е.Н. Юридическая психология: Учебное пособие. - СПб.: СПбАА, 2005

3 Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с., с.144

4 Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд. - Новгород: НИМБ, 2003.C.45

5 Егоричев В. А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 412-414

6 Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002 — 512 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»), С.65

7 Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. — М.: Альпина Паблишер, — 2012. — 238 с.

8 Иванов А. Рекрутинг - как это делается в России. - М.: Феникс, ОСТ, 2006. - 176 с.

9 Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с: ил.,с.146

10 Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции // Психология мотивации и эмоций / под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, М.В. Фаликман. М, 2009. С.162 – 171

11 Литвинюк А.А., С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 398 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс

12 Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. - 576 с. [С.61].И [С.64]

13 Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 351 с.

14 Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала: суть дела, принципиальные подходы, конкретные рекомендации, анализ ошибок. –М.: Экономика, 2015. –224 с.

15 Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд. М.: Юрайт, 2014. – с 19

16 Науменко Е.А. Планирование карьеры. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 172 с.

17 Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.X., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. - М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2011. - 752 с.

18 Правила предоставления гостиничных услуг в РФ [Электронный ресурс].  Режим доступа:  <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187292/eef1a703cb0df35aa9c44c0401b667cbd2a6cea5/> (дата обращения 16.04.18)

19 Синякова М.Г. (ред.) Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / О.И. Дорогина, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. — Урал. гос. пед. ун.-т. — Екатеринбург, 2011. — 110 с.

20 Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М. : Вершина, 2006. - 224 с.

21 Требованиям к гостиницам категории три звезды [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <http://virtual-sevastopol.ru/hotel-3-stars.html> (дата

обращения 14.04.2018)

22 Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. - СПб.: Питер, 2010. — 208 с.

23 Турман В.В. Как воспитать преданных, лояльных сотрудников в организации, не увеличивая зарплату // Управление развитием персонала. – 2016. – № 41. – С. 56-61

24 Чавыкина М. А. Необычные методы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 631-632

25 Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации. Монография. — М.: Издательский центр РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. — 195 с.