МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Институт среднего профессионального образования**

**(ИНСПО)**

|  |  |
| --- | --- |
|  | ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК  Директор ИНСПО  канд. пед. наук, доцент  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.П. Хлопова  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018г. |

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.А. Шмалюк (подпись, дата)

Специальность 43.02.10 Гостиничный сервис

Руководитель

Преподаватель ИНСПО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.Г. Дробязго

(подпись, дата)

Нормоконтролер

Преподаватель ИНСПО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.О. Сороченко

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………….. | 3 |
| 1 | Теоретические и методические основы мотивации персонала………….. | 5 |
|  | 1.1 Мотивация персонала: понятия, сущность, виды…………………… | 5 |
|  | 1.2 Особенности мотивации персонала гостиничного предприятия. Методы мотивации. Мотивационный менеджмент………………………. | 9 |
|  | 1.3 Проблемы мотивации персонала гостиничных предприятий России. | 19 |
| 2 | Управление мотивацией персонала. Зарубежный опыт………………….. | 24 |
|  | 2.1 Передовые технологии обучения персонала гостиничных предприятий и повышение его мотивации………………………………... | 24 |
|  | 2.2 Основные принципы управления мотивацией персонала. Зарубежный опыт работы…………………………………………………... | 36 |
|  | 2.3 Возможность эффективного использования зарубежного опыта в гостиничных предприятиях на территории России………………………. | 47 |
| 3 | Анализ системы мотивации в отеле «Грац»………………………………. | 52 |
|  | 3.1 Общая характеристика отеля «Грац»………………………….……… | 52 |
|  | 3.2 Система мотивации сотрудников отеля……………………………….. | 53 |
|  | 3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации………… | 54 |
|  | ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………... | 58 |
|  | СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………………….. | 60 |
|  | Приложение А – Отель «Грац»…………………………………………….. | 63 |

ВВЕДЕНИЕ

Одна из главных задач предприятий различных форм собственности и сфер деятельности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и достижение наилучших производственных результатов.

За последние двадцать пять лет лишь несколько проблем в теории управления обсуждались так часто, как вопрос о том, что является стимулом для работников в коммерческих организациях. Мотивация служащих в индустрии гостеприимства является одной из актуальных задач, создающих для руководителей трудности. До сих пор мотивация к труду и связанное с этим состояние морали в производственных отношениях являются важнейшими факторами успеха любой организации в сфере гостеприимства, в значительной степени зависимой от эффективных межличностных отношений работника и клиента.

Хотя качество сервиса и является в значительной степени субъективным и оценка его проводится с точки зрения критериев качества в ощущениях обслуживаемого, всем хорошо известно, что неудовлетворенность клиента от обслуживания в ресторане или гостинице зависит от самого обслуживания.

Исследования показывают, что главной причиной возвращения клиента, является предоставленное ему хорошее или плохое обслуживание. В первый раз гостя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразием меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее. Высокий уровень мотивации для качественной работы является, таким образом, желательным не просто с организационной точки зрения, но ввиду прямого и очевидного воздействия на клиентов и на их восприятие качественного обслуживания.

Решающим причинным фактором повышения результативности деятельности людей является их мотивация. Поэтому целью данной дипломной работы является разработка предложений по повышению эффективности управления мотивацией персонала предприятия сферы гостеприимства.

Для достижения поставленной цели в дипломной работе определены следующие задачи:

– рассмотрение основных концепций и теорий мотивации и способов их применения в управленческой деятельности;

– систематизация мотивов к труду и типов мотивации работников;

– анализ способов повышения удовлетворенности трудом;

– выявление особенностей мотивации персонала гостиниц;

– определение существующих проблем мотивации персонала гостиниц и способов их решения.

При написании данной дипломной работы были использованы труды таких ученых, как Кабушкин Н.И, Кошелева Е.А., Ляпина И.Ю., Роглев Х.Й., Терентьева Ю.Г., Шарафанова Е.Е., Шматько Л.П., Федоров Р.Г.

Работа состоит из введения, трех глав, восьми подглав, заключения, списка использованных источников, заключения и приложений.

1 Теоретические и методические основы мотивации персонала

1.1 Мотивация персонала: понятия, сущность, виды

Проблема мотивации работников к труду стала предметом научного анализа, начиная с теорий управления классической школы менеджмента Ф. Тейлора. Теоретические аспекты исследования проблемы трудового поведения были заложены в модели «экономического человека» А. Смита, теории трудовой стоимости К. Маркса, концепции общественного разделения труда Э. Дюркгейма. Сегодня проблема мотивации персонала так же нашла широкое отражение в научной и публицистической литературе. Под мотивацией мы понимаем создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы. Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах [1].

Мотивы – это то, что способствует действию. Человек будет казаться мотивированным, когда будет активно действовать для достижения определенной цели. И наоборот, человек пассивный, равнодушный или бездействующий – как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Итак, мотивация (лат. motivatio) – динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. В настоящее время существует достаточно большое количество различных определений мотивации, из которых и складывается понятие мотивация, которая каждая по-своему объясняет мотивационную модель поведения человека. Системы мотивации труда разработаны на основе, как теоретических исследований, так и практического опыта [24].

До сих пор не существует используемого всеми определения понятия «мотивация». Каждый автор формулирует определение мотивации, исходя из своего представления о данном понятии. К примеру, М. Х. Мескон и его соавторы в книге «Основы менеджмента» приводят следующее определение понятию мотивация: «Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». О. С. Виханский, А. И. Наумов предлагают следующее определение: «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей». В. М. Цветаев рассматривает мотивацию, как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Таким образом, все определения мотивации схожи в одном: «Мотивация – это процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности, посредством активизации мотивов работника (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация), направленный на достижение личных целей и целей организации». В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели [25].

Потребности – это переживаемая человеком нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает человека на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель). Результат (цель) – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении. Мотивация трудовой деятельности формируется под воздействием внутренних факторов – потребностей, и внешних факторов – стимулов.

Основа мотивационного управления заключается в том, что успешное мотивирование должно быть индивидуальным. Необходимо стимулировать каждого работника так, чтобы он осознавал, что его собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния организации, его клиентов, имиджа.

Этому способствует усиление групповой мотивации в сочетании с индивидуальной. Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с переданными ему правами и обязанностями и считаться с принятыми управленческими решениями [9].

Под внутренними факторами принято понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности. В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Как известно, в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются:

– рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;

– мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека, возможности самовыражения, проявления творческой инициативы в работе; признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;

– мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий;

– модель рамочного управления исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок) [10].

Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание мотивации людей. Только зная, что движет работником, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Решение такого рода проблем и является основной задачей мотивационного менеджмента [12].

1.2 Особенности мотивации персонала гостиничного предприятия. Методы мотивации. Мотивационный менеджмент

Под мотивационным менеджментом понимается система действий по активизации индивидуальных мотивов работников. Внедрение в практику исследований мотивационной сферы, регуляция поведения человека требуют сегодня познания закономерностей его поведения, особенно в отношении побуждений и их реализации.

Мотивационный менеджмент – это управление на предприятиях, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, т.е. на создании условий для заинтересованности в результатах. Мотивация как мотивационный менеджмент – система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивационный менеджмент персонала на сегодняшний день является актуальной составляющей эффективной работы всего предприятия. И гостиничный бизнес – не исключение. Структурный процесс мотивационного менеджмента охватывает несколько последовательных стадий.

1) Возникновение потребности. Потребность проявляется как ощущение того, что человеку чего-то не хватает, и он должен найти возможность и предпринять определенные шаги для устранения (удовлетворения) потребности.

2) Поиск путей устранения потребности. Человек осознает необходимость найти возможности устранить потребность: удовлетворить, подавить или не замечать.

3) Определение целей (направления) действия.

Человек определяет, что необходимо сделать для удовлетворения потребности. На этой стадии человек согласует несколько моментов:

– что он будет иметь после удовлетворения потребности;

– что он должен сделать для получения желаемого;

– насколько достижимо желаемое;

– насколько то, что можно получить, удовлетворит потребность.

4) Осуществление действий. Человек затрачивает усилия на то, что, в конечном счете, должно помочь ему устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии цели могут корректироваться.

5) Получение вознаграждения за выполненные действия. Выполнив определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый объект. На этой стадии выясняется, насколько выполненные действия привели к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление мотивации к действию, либо ее сохранение, либо усиление.

6) Удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызванного потребностью, человек или успокаивается (если потребность удовлетворена), или продолжает искать возможности для ее удовлетворения [19].

На сегодняшний день никто не сможет оспорить утверждение, что хороший руководитель – это руководитель, который умеет воодушевить своих подчиненных на работу с максимальной самоотдачей. Но не всегда руководители знают, как можно решить эту задачу. Знакомство с мотивационным менеджментом позволит увидеть все многообразие подходов к решению задачи усиления мотивации персонала. Таким образом, суть мотивационного менеджмента заключается в том, чтобы активизировать истинные мотивы, которые у человека уже есть. Первая заповедь мотивационного менеджмента – успешное мотивирование должно быть индивидуальным. То есть в мотивационном менеджменте куда больше не воздействия, а исследования: если хочешь мотивировать правильно и эффективно – сначала исследуй того, с кем собираешься работать, и мотивируй точно в цель. Для кого-то ведущим окажется мотив честолюбия, для другого – независимости, для третьего – мотив познания и причастности к группе. Где, как ни в гостиничном бизнесе персонал непосредственно контактирует с людьми, вызывая у них желание, вернуться в этот отель ещё или больше никогда здесь не показываться.

Персонал должен быть активным, дружелюбным, создавать одним только видом образ того, что в этой организации он получает всё, что ему нужно, полностью реализует себя и свои потребности, а значит и потребитель услуг останется довольным. Но, однако, именно у этого бизнеса стоит острый вопрос о недостаточной мотивации сотрудников, а, следовательно, о низком качестве обслуживания и высокой текучести кадров [14].

Особенностью мотивации персонала гостиничного предприятия, является то, что в работе персонала поощряется клиентоориентирование, понимание потребностей клиентов и своевременное их удовлетворение, формирование персоналом отеля дополнительной ценности услугам собственным отношением и подходом, свойственным каждому сотруднику в отдельности. Развиты как материальная мотивация (надбавки, премии, бонусы), так и нематериальные (конкурсы профессионального мастерства, лучший сотрудник года, корпоративные праздники, делегирование полномочий). А особенности мотивационного менеджмента в гостиничном предприятии заключаются в создание определенных условий трудовых взаимоотношений, обеспечивающих самоотверженный труд и объединение целей работника и организации.

Управление трудом на основе мотивационных механизмов получило широкое применение в западных странах. В нашей стране мотивация труда стала широко изучаться экономической наукой и активно применяться в управлении персоналом после перехода к рыночной экономике. Ранее понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». В основе мотивации и стимулирования лежат «мотив» и «стимул», связанные друг с другом, но имеющие различное содержание. Стимул – внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности. Стимул – это не любое внешнее воздействие, а лишь такое, побуждающий эффект которого опосредован психикой человека, отвечает его взглядам, чувствам, настроениям и, конечно же, мотивам. Получая из внешней среды стимулирующий импульс (экономический, политический, правовой, социокультурный и т.д.) и пропуская его через свою психику, человек трансформирует этот импульс на себя, соотносит его со своими потребностями, интересами, возможностями, желаниями, ожиданиями и целевыми установками.

В результате из множества вариантов появляется решение действовать именно так, а не иначе. Это решение перерастает в действие, которое приводит к определенному результату. Результат будет тем выше, чем выше степень адекватности внешних импульсов (стимулов) и внутренних реакций (мотивов) работника. Стимулирование работников осуществляется с использованием ряда методов. Одним из ключевых факторов стимулирования персонала остается доход; к нематериальным относят инициативность, гибкий график, уважение, работу в команде. Следовательно, стимулирование персонала – это меры, обеспечивающие персоналу приемлемые условия труда и удовлетворение личных интересов [21].

Методы стимулирования, непосредственно влияют на мотивацию сотрудников. Мотивация сотрудников будет выше при условии, что метод стимулирования будет подобран конкретно для каждого работника. В процессе управления персоналом важную роль играет умение мотивировать и стимулировать работников, что, безусловно, является большим искусством. Наиболее успешный менеджмент обеспечивается в условиях эффективной мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Поэтому любой здравомыслящий руководитель, желающий получить прибыль от своей деятельности должен позаботиться о создании стимулов для работников. Если организация не может похвастаться высокой прибылью и аргументирует отсутствие мотивации этим, стоит помнить, что помимо материально-денежных элементов мотивации есть и не денежные (моральные, социальные, психологические и др.), которые не требуют никаких материальных затрат.

Стимулирование персонала – побуждение улучшать результаты труда с помощью материальной заинтересованности. С помощью бонусных выплат в зависимости от персонального вклада, премии за отсутствие прогулов, льготное питание, дополнительные выходные дни, оплачиваемы отпуск, подарки. В качестве стимулов используют не только поощрительные системы. Но и наказывающие, например, лишение бонусов и премий, снижение суммы заработной платы за прогулы, вычитание денежных средств из зарплаты в качестве компенсации за нарушение должностных инструкций, повлекшее траты компании.

Преимущества систем стимулирования, основанных на страхе:   
 – эффективность;

– скорость воздействия;

– низкая экономическая стоимость;

– универсальность воздействия.

Ограничения стимулирования страхом:

– привыкание;

– краткосрочный эффект;

– создает напряжение, нервозность в компании, что ухудшает условия труда. Применимо не для всех категорий сотрудников.

Основное правило при использовании стимулирования:

– дозированное воздействие;

– только на уровне возможности материальных/социальных потерь;

– наказание должно быть соразмерно с провинностью [18].

Следовательно, чтобы решить проблему мотивации и стимулирования персонала гостиничного бизнеса необходимо применять не только, как это чаще всего и бывает, материальные элементы мотивации, но и нематериальные. Существуют два вида мотивации: материальная и нематериальная мотивация.

Материальная мотивация (денежная) – это оплата труда, бонусы и различные премии. Каждый год в зависимости от роста компании необходимо рассматривать систему оплаты труда и выдавать денежные премии за выполнение поставленных целей. Этот способ мотивации считается самым эффективным, ведь независимо от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения.

Из вышесказанного можно определить меры денежной мотивации:

– грамотно рассчитанная система оплаты труда сотрудников, основанная на результатах их работы;

– премии, должны выдаваться наиболее эффективному на работе персоналу;

– дополнительная оплата за дежурства ночью [21].

Как определить денежные стимулы и обслуживающий персонал гостиницы, которому их надо вручить. Для того чтобы определить денежные стимулы и обслуживающий персонал гостиницы нужно ввести анкетирование для постояльцев, предлагая им оценить весь сервис, включая качество каждой отдельной услуги. На основе этих сведений можно определить лучших работников, оценить их уровень деятельности и выплатить соответствующие бонусы. Это позволит повысить мотивацию к усердной и качественной работе у остальных сотрудников.

Естественно, в каждом случае надо создавать отдельную систему мотивации, учитывающую особенности каждого отеля и отдельного сотрудника. Но для этого нужно понимать, в чем больше всего заинтересованы Ваши служащие.

– Нематериальная мотивация (неденежная) не предполагает выдачу сотрудникам наличных средств, но это отнюдь не означает, что компания не должна вкладывать финансовые средства в реализацию нематериальной мотивации. Это множество вариантов мотивации, которые могут включать в себя:

– бесплатное или с большими скидками питание; интенсивное развитие своих профессиональных знаний и навыков (тренинги, конференции, повышение квалификации);

– гибкий рабочий график;

– создание дружелюбной атмосферы среди персонала;

– здоровая конкуренция между коллегами [21].

Неоднократно проверенным и эффективным стимулом является корпоративный дух. Он укрепляется в процессе праздников, экскурсий, кооперативов, и т.д., финансируемых организацией. Даже обычные недорогие подарки к какому-либо празднику или Дню Рождения, либо просто похвала сотрудника – очень хороший метод воспитания преданности фирме. Люди должны чувствовать, что их понимают, а их профессиональные навыки очень ценят. Тогда у них поднимается самооценка, и они с большей энергичностью берутся за новые проекты и дела. Прежде чем использовать систему нефинансового стимулирования в действующей организации и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, важно в самом начале учесть, каким образом каждый работник демонстрирует себя по отношению к компании.

В результате данного исследования, возможно, определить следующие типы сотрудников:

1) Сотрудник-коллективист – член команды, его собственные интересы равны интересам компании в целом;

2) Сотрудник-индивидуалист – личные интересы не отождествлены интересам компании, нацелен, прежде всего, на материальную мотивацию;

В итоге, важным моментом является верное отнесение работника к тому или иному типу сотрудников. Именно от этого будет зависеть выбор наиболее действенного и результативного метода нематериального стимулирования. Но при этом, не существует общей единой мотивационной структуры для всех работников, важно грамотное распределение и учет индивидуальной полезности специалиста, со стороны общих успехов организации и личностные достижения на посту. Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого числа кандидатов, то сегодня всё чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы.

Особенно большой выбор предоставляется востребованным из-за их нехватки на рынке квалифицированным специалистам. Чаще всего такие специалисты выбирают место работы не по заработной плате, а по возможности организации удовлетворить их эмоциональные потребности, т.е. потребности в уважении, признании, статусе, комфорте и так далее.

Поэтому на сегодняшний день гостиничному предприятию недостаточно обеспечить работника высокой заработной платой, премиями, используя только материальные элементы поощрения. Побуждение к работе требует чего-то идущего изнутри человека. «Единственный способ заставить человека что-то сделать – это сделать так, чтобы он сам захотел этого», – сформулировал Дейл Карнеги десятки лет назад. Зарплата и условия работы, конечно, важны, но не достаточны. Известный психологический факт состоит в том, что увеличение заработной платы перестает мотивировать работника уже через 2 – 5 месяцев, а, следовательно, после, качество работы будет неизбежно снижаться [17].

Следовательно, чтобы решить проблему мотивации персонала гостиничного бизнеса необходимо применять не только, как это чаще всего и бывает, материальные элементы мотивации, но и нематериальные.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно-распорядительные (организационно – административные), экономические и социально-психологические.

Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации [23].

Подводя итог, разграничим два понятия: мотивация и стимулирование. Мотивация – это всегда внутреннее побуждение человека к определенному виду деятельности с целью получения важного для него результата. Стимулирование – это всегда внешнее побуждение к определенной деятельности. Если мотивы трудовой деятельности формируются самим человеком, то стимулы всегда носят внешний характер для сотрудника организации, являются причиной, побуждающий его к действию или причиной поведения человека. При этом стимулы могут быть сформированы руководством компании для улучшения мотивации трудовой деятельности. К примеру, стимулом может быть премия, вынесение благодарности и т.д. [2]

В настоящее время существуют различные теории, пытающиеся объяснить механизм мотивации. Их обычно принято объединять в две большие группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации исследуют потребности и их влияние на мотивы, побуждающие человека к осуществлению деятельности. Наиболее известными теориями являются теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу и других. Процессуальные теории мотивации анализ процесса принятия человеком решения об определенном образе действий, направленном на достижение его целей, не отрицая существование и влияние на человека его потребностей, указывают на то, что поведение людей формируется не только под их воздействием, а так же определяется: восприятием, ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией, и возможными последствиями выбранного ими типа поведения. Они описывают динамику взаимодействия различных мотивов и исследуют, как побуждается и направляется поведение человека. Существует множество способов мотивации и стимулирования персонала в гостиничном бизнесе.

Главное, чтобы руководитель задумался о необходимости введения это системы, ведь это станет первым шагом на пути к созданию здорового коллектива, желающего работать именно в этой организации, гордиться своей причастностью к ней. А руководитель, как следствие получит профессиональную команду, чья деятельность не может не принести прибыль в дальнейшем.

Таким образом, мотивационный менеджмент в гостиничном бизнесе играет важную роль, а именно создает баланс целей и потребностей персонала с одной стороны и организации, с другой стороны. Выявлено, что успешное мотивирование может быть только индивидуальным. Прежде всего, нужно изучить личность того, кого ты побуждаешь к труду, и лишь затем мотивировать его в соответствии с его индивидуальными особенностями [16].

Между тем, одна из основных задач любого менеджера состоит как раз в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. Именно на это направлена вся работа по мотивации персонала. Повышение продуктивности и, как следствие, прибыльности – вот результат внедрения грамотной системы мотивации.

1.3 Современные подходы к мотивации и стимулированию персонала в гостиничном бизнесе

Только комплексная система мотивации с обязательным учётом эмоциональной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

Место и роль материального стимулирования в бизнесе трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. На персонал оказывают воздействие несколько факторов: заработная плата, позволяющая получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, фактор социальной значимости, как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах. Материальное стимулирование способно заставить работника за 20 минут поменять точку зрения на противоположную, причем вполне искренне. С изменением стимулов люди неожиданно для себя начинают принимать в расчет обстоятельства, которые раньше игнорировали.

Даже лояльный и грамотный работник лучше заботится о доходах компании, если они связаны с его заработком. И задача разработки материального стимулирования, в основном, сводится к установлению однозначной ясной зависимости между благополучием предприятия и благополучием различных категорий его работников [15].

Системы материального стимулирования на российских предприятиях в большинстве – продукт творчества топ-менеджеров или владельцев. Наиболее распространены три подхода к заработным платам, имеющие следующие характеристики.

1) Окладная система.

Теоретически, должна отражать квалификацию самомотивированного персонала. На практике используется из-за максимальной простоты расчетов. Как правило, применяется нерегулярная премия, начисляемая по более или менее формализованным признакам.

Окладная система довольно статична. В большинстве случаев работник, заслужив определенный оклад, получает его вне зависимости от интенсивности и качества работы. Амбициозные сотрудники, видящие для себя перспективы роста, будут при этом самостоятельно ставить себе «высокую планку». Основная же масса людей предпочтет комфортный режим работы. Не имея отрицательной составляющей в шкале стимулирования, окладная система требует дополнительного управления для повышения производительности труда. Но традиционно применяемая для этих целей аттестация на большинстве предприятий не решает задачи снижения окладов удовлетворительно работающим сотрудникам. Кроме того, аттестация является не самым лучшим инструментом для оценки среднего и высшего менеджмента, от которого во многом зависит результат.

Окладная система удовлетворительно работает на предприятиях с низкой динамикой рынка и традиционно стабильной культурой труда. В условиях быстрых изменений она не решает поставленных задач.

2) Непосредственная привязка к результату.

Теоретически, должна адекватно стимулировать полезное для предприятия поведение работников. По сравнению с окладной системой является лучшим рычагом управления. Проблемы практического применения связаны с измерением результата для различных категорий работников и с той же динамикой рынка.

Относительно точно (если абстрагироваться от рыночных изменений) результат может быть измерен для сотрудников сбытовых подразделений. Выплата торговым представителям премиальных процентов от личных продаж широко практикуется российскими фирмами. Персоналом с высокой самооценкой этот метод только приветствуется, поскольку дает возможность работнику не зависеть от показателей фирмы в целом (хотя для повышения эффективности системы эту привязку надо вводить). Результат, «номинированный» в единицах маржинальной прибыли, во многих случаях является достаточно надежной базой стимулирования торгового персонала.

Прибыль (в данном ее понимании) образуется на момент продажи как разница между продажной и закупочной ценой. Но если данный набор товара продает один торговый представитель, на счет которого и относится результат, то в закупке, как правило, участвуют несколько продуктовых менеджеров, специализирующихся по направлениям. Т.к. при специализации редко случается, чтобы закупочные менеджеры занимались товарами одинаковой доходности, то симметричная привязка здесь невозможна, а изобретение искусственных коэффициентов запутывает систему и лишает ее гибкости.

Окончательный удар точной привязке к личным результатам наносит неопределенность на уровне среднего менеджмента. Результат здесь есть продукт сотрудничества многих подразделений, и в большинстве случаев личный вклад сотрудника может быть оценен только экспертно. Поэтому на данном уровне гораздо перспективнее стимулирование от интегральных показателей – т.е. прибыли предприятия в целом за вычетом затрат, которые находятся в управлении данного менеджера.

Стоит отметить, что попытки ввода многоэтажных формул для расчета личного результата буквально для всех предприятий заканчиваются одинаково. Все, что было действительно точно учтено – работает (хотя при многих составляющих заработной платы каждая теряет вес и стимулирующее воздействие). Все, что не учли или учли неправильно, игнорируется персоналом, поэтому внедряется административными методами. При этом о росте эффективности труда говорить трудно. В ряде случаев такие «детальные» системы приводили к конфликтам в коллективе.

К сожалению, трудности применения данной системы не исчерпываются подсчетом результата. Система не предусматривает отработку рыночной динамики, из-за чего при изменении, например, цен на товар, сотрудники начинают получать неоправданно много или мало (демотивируют, в конечном счете, оба варианта). Даже на «прозрачном» уровне торговых представителей система даст сбой при проведении масштабной рекламной кампании (попробуйте доказать сотруднику, что рост «его» результата вызван вложением дополнительного миллиона в рекламу).

При всех отмеченных недостатках, система работоспособна в определенном диапазоне задач и, будучи правильно настроена и внедрена, способна серьезно поднять производительность труда по сравнению с окладным подходом.

3) Привязка к плановому результату.

Привязка к результату сотрудников выполняется аналогично предыдущей схемы. Однако в данном случае учитывается не абсолютный результат в цифрах дохода или прибыли, а плановый – в процентах выполнения плана по доходу или прибыли. При неизменности самой системы, она позволяет учесть и изменение цен на товар, и промо-акции, и рекламу, и реальную эффективность обработки рынка. Привязка к плановому результату позволяет успешно бороться с таким распространенным явлением, как «привыкание» сотрудников. Мало кто из руководителей не сталкивался с ситуацией, когда персонал гостиницы, ориентированный на личный результат, снижает производительность по достижении определенной выработки. Он получит субъективно достаточно. Плановая привязка зарплаты препятствует подобному поведению, т.к. недовыполнение плана может повлечь невыплату всей переменной части вознаграждения.

В рамках данной системы легче решается задача стимулирования планово-убыточных подразделений и менеджеров инвестиционных проектов. Привязка к абсолютному результату, как правило, невозможна, поскольку результат в отчетный период отрицателен или не до конца известен. Премия, начисляемая на оклад в зависимости от процента выполнения плана, всегда может быть положительной величиной (или нулем).

Недостатком системы является субъективность планирования, неизбежная на начальном этапе его внедрения (на большинстве предприятий системы планирования и стимулирования приходится вводить параллельно). Как правило, кредита доверия и авторитета руководителя достаточно для первоначального назначения планов подразделениям, а через полгода предприятие нарабатывает статистику и опыт планирования, позволяющие установить объективные критерии планов.

В системе, привязанной к плановому результату, больше возможностей управления развитием автономных подразделений и торговых точек. Стимулирование от прямого результата здесь просто не срабатывает, т.к. выигрышная стратегия директора точки в данном случае – минимизация штатной численности, чтобы при имеющемся развитие получать максимальный фонд заработной платы на менеджера (обычно это приводит к остановке развития). Привязка к плановым показателям, утверждаемым в головной фирме, наоборот, заставляет его готовить профессиональные кадры и искать новые пути эффективного продвижения продукта [17].

2 Управление мотивацией персонала. Зарубежный опыт

2.1 Передовые технологии обучения персонала гостиничных предприятий и повышение его мотивации в зарубежных странах

Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Обучение – это средство достижения стратегических целей организации. Успех на пути к достижению этих целей во многом зависит от того, насколько персонал осведомлен об этих целях и насколько подготовлен к работе по их достижению. Реализация выработанной стратегии организации требует более высокого уровня профессионализма как руководства, так и всего персонала[13].

Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования предприятий (их реструктуризация, технологические изменения и др.), что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям [7].

В 1990 году американский ученый Питер Сенге положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации», в которой он определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором взращиваются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».

Как и любая другая сфера экономики, индустрия гостеприимства нуждается в определенной структуре и целостности, которые обеспечивали бы ее конкурентоспособность.

В структуру индустрии гостеприимства входят:

– предприятия общественного питания;

– транспортные услуги;

– культурно-развлекательные услуги.

Большое внимание уделяется вопросу привлечения клиентов со стороны других предприятий. Это связано, прежде всего, со свойствами услуги как товара. Услуга неосязаема и нематериальна. Процесс реализации услуги зависит от процесса ее производства. По этой причине качество услуг находится в непосредственной зависимости от эмоционального и психологического состояния потребителя, а также работы самого персонала.

Различные фирмы индустрии гостеприимства не могут использовать традиционные стратегии или методы продвижения услуг в отношении потребителей, так как ужесточение конкуренции приводит к необходимости разработки новых программ и генерированию идей по привлечению и удержанию клиентов.

Индустрия гостеприимства направлена на создание позитивной программы по привлечению туристов, отдыхающих, путешественников, а индустрия туризма связана с предоставлением услуг по отправлению туристов в различные страны или города [26].

Отдельно следует рассмотреть такое понятие, как «гостеприимное поведение». Оно требует особого внимания, поскольку этому нельзя в полной мере научиться, несмотря на то, что проводятся различные обучающие программы для персонала. Гостеприимство трудно включить в обучающие программы, но, тем не менее, персонал должен научиться правильно обращаться с клиентами, ведь сфера туризма чрезвычайно зависит от человеческого фактора.

Надлежащее обучение дает служащему навыки, необходимые для создания условий, при которых появляется гостеприимство[24]. Так, обученный персонал может дать клиенту большое количество полезной информации. Служащий в гостинице благодаря полученным знаниям может рассказать о главных достопримечательностях своего города, указать маршрут до того или иного места, сообщить, как туда добраться, и дать иную полезную информацию. Хорошее знание работниками своего предприятия создает у гостя ощущение гостеприимства и домашней обстановки. Служащий гостиницы проявит уважение и внимание, если изначально разместит гостей в номерах, а уже потом займется оформлением документов. Это, естественно, влияет на мнение гостей относительно сервиса. Обучение гостеприимству происходит лучше всего при общении служащего и иностранного гостя. Не всегда получается проявить свое гостеприимство, не зная иностранного языка, культуры и бытовых особенностей. Но гостеприимство может быть оказано уже благодаря вниманию со стороны персонала.

При построении системы обучения в гостинице важно учитывать следующие факторы:

– привязка обучения к стратегии гостиницы, иначе оно не принесет положительных результатов;

– формирование у персонала восприятия обучения как неотъемлемой части работы, более того, как привилегии, а не обременительной обязанности;

– необходимость продвижения тренингов внутри компании;

– поддержание постоянного контакта с топ-менеджментом и менеджерами отделов для получения своевременной информации о потребностях в обучении;

– разработка качественного учебного продукта, учитывающего особенности индустрии гостеприимства и конкретной гостиницы;

– постоянный мониторинг рынка тренинговых услуг;

– контроль и оценка эффективности обучения [7].

Профессионализм сотрудников гостиничного бизнеса в большей степени зависит от квалификации и заинтересованности человеческого капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Одной из составляющих культуры обслуживания является культура поведения персонала, которая может свидетельствовать о высоком уровне его профессионализма. Культура поведения персонала – это комплексное понятие, компонентами которого являются безопасность при обслуживании, создание комфортных условий обслуживания; знание психологических особенностей личности и процесса обслуживания; знание и соблюдение персоналом эстетических норм обслуживания; знание и соблюдение персоналом порядка обслуживания гостей. В знаниях культуры поведения и гостеприимства работники гостиниц должны постоянно совершенствоваться. Этому способствует обучение и переподготовка персонала.

Обслуживать гостя нужно так, чтобы он, будучи даже в очень плохом настроении, не смог бы ни на что подать жалобу. От качества предоставляемых услуг напрямую зависит репутация гостиницы, которая является гарантией конкурентоспособности. В гостинице должна быть идеальная чистота, при этом клиенты не должны видеть персонал, занимающийся наведением порядка. Чтобы гостиница продуктивно функционировала, ее персонал должен постоянно трудиться, создавая уют и удобства для своих гостей.

У постояльцев останется положительное впечатление о гостинице только в том случае, если весь персонал будет радушным и доброжелательным к нему. Поэтому сотрудники для работы в гостиницы проходят достаточно жесткий отбор [7].

Гостиничным предприятиям необходимы подготовленные специалисты с определенным опытом работы. Подготовка и обучение кадров – это вложение денежных средств и времени, которые необходимо рационально использовать, поэтому следует совершенствовать систему подготовки кадров для гостиничных предприятий с учетом требований рынка гостиничных услуг [6].

В настоящее время осознается необходимость разработки системы образования в сфере гостиничного дела с учетом ситуации на текущий момент, а также прогнозов на будущее. Руководители крупных гостиничных сетей, заинтересованные в развитии и процветании своего бизнеса, уделяют внимание повышению культуры обслуживания гостей. Обучение – это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом обучения должна стать способность персонала находить все более эффективные решения в каждодневной деятельности гостиницы. Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работника: знания, навыки, установки, которые помогали успешно работать в прошлом, в настоящее время теряют свою действенность.

В некоторых гостиницах вновь принятые на должность сотрудники в обязательном порядке должны посещать вводные (ознакомительные) лекции и тренинги. Всем новичкам на первом этапе помогают опытные наставники, которые знакомят их с особенностями работы в гостинице. Существуют такие занятия, как «Курс обслуживания гостей» для рядовых сотрудников и программа «Мастерство управления» для менеджеров. Имеются программы обучения для рядовых работников («Добро пожаловать, новый коллега!» и «Yes, I can! – Выполнение обещаний») и целый ряд для менеджеров («Я руководитель и наставник. Мои сильные и слабые стороны», «Мой внешний вид, манеры, стиль поведения – образец для подражания», «Ответственность. Контроль. Последствия поведения», «Поощрение сотрудников. Высказывание одобрения», «Вынесение дисциплинарных взысканий») [17].

Можно выделить два приоритетных направления обучения – профессиональное обучение и обучение, направленное на личностный рост сотрудника. Оба направления очень важны, поскольку только сотрудник, компетентный в своей области, сможет добиться хороших результатов в карьере.

В некоторых отелях существует специальная программа, имеющая следующие направления:

– кулинарное дело;

– барменское и официантское мастерство;

– принципы работы сотрудников отдела приема и обслуживания;

– стандарты работы сотрудников хозяйственного отдела;

– управление сотрудниками;

– конфликтология;

– управление временем.

Последние три программы предназначены для менеджеров отеля.

Для того чтобы гостиница оставалась конкурентоспособной, все ее сотрудники без исключения должны постоянно заниматься повышением квалификации. Повышению квалификации руководителей высшего звена уделяется больше всего внимания. Топ-менеджеры стараются пройти практику в ведущих пятизвездочных отелях и известных ресторанах за рубежом.

Корпоративные тренинги в гостиницах сейчас уже стали неотъемлемой частью работы всех сотрудников. Их цель – изучить этикет, стандарты обслуживания, получить навыки общения с клиентами. На групповых тренингах изучают национальные особенности людей, ведь при разработке стандартов должны максимально учитываться психологические факторы человеческих отношений. Обычно тренинг проводят руководители отделов, но нередки случаи, когда для этого приглашается специалист из-за рубежа [12].

В российских гостиницах от горничных и швейцаров не требуются знания иностранных языков, хотя знание разговорного минимума приветствуется. В высококлассных гостиницах имеются преподаватели английского языка, которые занимаются со всеми категориями сотрудников, обучая персонал необходимому в работе набору фраз. Самым активным и перспективным сотрудникам может быть предоставлена возможность пройти переподготовку или повышение квалификации в специализированных учебных заведениях. Тем, кто успешно сдает экзамены, вручают сертификаты или удостоверения государственного образца.

В гостиницах стало модным проводить тренинги с психологами, которые помогают персоналу научиться уходить от конфликтов, «держать улыбку» на протяжении всего рабочего дня. Это связано с тем, что наиболее частая претензия клиентов в гостиницах высокого ранга – неулыбчивый персонал [19].

В гостиницах, в качестве одного из подходов к обучению персонала используют «обучение действием». Этот метод был разработан английским ученым Р. Ревансом еще в 40-е гг. прошлого столетия. Реванс обратил внимание на тот разрыв, который существует между теоретическими знаниями и их практическим применением, а значит знания могут быть только результатом действия. К особенностям данного метода относится:

– обучающийся работает над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями;

– обучающиеся учатся друг у друга, а не у «учителя»;

– обучающийся имеет редкую возможность начать свою карьеру в данной организации с нуля, работая над реальными проектами, реализуемыми гостиницей;

– обучающийся осуществляет внедрение полученных результатов и не тратит время на подготовку доклада, плана или рекомендаций;

– процесс «обучение действием» способствует возникновению нового мотива в практической деятельности каждого обучающегося.

К недостаткам этого метода можно отнести:

– непредсказуемость результата;

– обязательная всесторонняя поддержка руководителя гостиницы.

Одним из методов активизации учебного процесса является ситуационное обучение [14]. Суть его заключается в поисках способа разрешения ситуации (положения) в определенной конкретной социально – экономической системе. На основании предъявленных фактов (событий), связанных с ситуацией, происходящих в реальных условиях профессиональной деятельности, обучающийся должен принять рациональное решение, действуя сначала индивидуально, а затем в рамках коллективного обсуждения возможных выходов. Особенность метода в том, что чаще всего ситуация не имеет единого решения и является многовариантной. Ситуационное обучение применяется наряду с традиционными методами в виде элементов лекций, семинарских и практических занятий. Применяются такие разновидности ситуационного обучения, как ситуационные задачи, упражнения и кейс-стади.

Решение ситуационной задачи связано с поиском выхода из ситуации, сложившейся в отрасли, организации; анализом правомерности действий менеджера, приведенной в задаче. Описание ситуации включает изложение условий деятельности и желаемого результата, решение задачи заключается в определении способа деятельности. При использовании данного метода больше внимания уделяется индивидуальному подходу к проблеме и их решению, чем групповому [22].

Ситуационные упражнения сходны с ситуационными задачами, но материал упражнения подкреплен результатами специальных исследований, формами статистической отчетности, нормативными документами и другой информацией. Результат решения представляется в виде количественных показателей, графиков, формул, графически изображенных структур.

Кейс-стади – метод ситуационного обучения, основанный на анализе конкретных ситуаций. Для него характерно создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни. На занятиях используется реально существующая модель гостиницы с задействованными в процессе оказания и потребления услуг сотрудниками гостиницы и их гостями.

Результатом ситуационного обучения должно стать углубление знаний по основным видам профессиональной деятельности: бронирование гостиничных услуг; прием, размещение и выписка гостей; организация обслуживания гостей в процессе проживания; продажи гостиничного продукта. Ситуационные методы обучения наиболее результативны при сжатых сроках обучения и способствуют развитию компетенций:

– познавательных (путем развития аналитического мышления, разрушения стереотипов мышления);

– информационных (путем привития практических навыков работы с информацией);

– коммуникативных (путем выработки навыков коллективных действий, умения аргументировано выражать свою точку зрения, выработки новых психологических качеств, способствующих успешному деловому общению) [24].

Методы активного обучения – методы, уделяющие большое внимание практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. К ним относят:

– тренинги – обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке знаний и навыков. Обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения.

– групповые обсуждения – групповая дискуссия на заданную тему. Они позволяют по максимуму использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению материала.

– деловые игры – метод обучения, при котором обработка учебного материала происходит на основе ситуаций, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Предполагает наличие сценария, правил игры.

– поведенческое моделирование – метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок.

– разбор практических ситуаций – анализ, направленный на последующее принятие решения по реальной или условной задачи, проблеме. Метод ориентирован на формирование мастерства в решении проблем путем приобретения новых знаний и активного их усвоения.

– коучинг – это процесс, способствующий реализации развития сотрудника и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Используя методики практической психологии, коучинг фокусируется на целях и потребностях сотрудника.

– баскет-метод – когда обучаемый выступает в роли руководителя, которому срочно нужно привести в порядок рабочий стол, разобрать деловые бумаги и принять по ним определенные решения[23].

К методам профессионального обучения сотрудников гостиниц относят также:

– Ротации. Они позволяют расширить опыт работника путем планомерного перемещения его с одной работы на другую.

– Обучение вблизи рабочего места. Это – рабочие инструктажи, техническая учеба, использование аудио- и видео учебных пособий, дистанционное обучение. Рабочий инструктаж – это обучение специально подготовленным сотрудником или линейным руководителем вопросам, связанным с выполнением работы на данном виде оборудования; вопросам, связанным с обеспечением охраны труда или пожарной безопасности на конкретном рабочем месте.

Техническая учеба в рамках узкоспециальных знаний осуществляется линейными руководителями в соответствии с разработанными ими программами.

– Использование аудио- и видео учебных пособий предназначено для индивидуального обучения вблизи рабочего места различным конкретным элементам данного бизнес-процесса.

– Лекция, являясь одним из основных методов обучения, предназначена для передачи слушателям информации запланированного содержания в отведенное для нее время.

Лекции проводятся подготовленными и опытными преподавателями, которые используют наиболее современную структурированную информацию и опыт других компании.

– Групповая дискуссия позволяет активизировать обучаемых через постановку перед ними проблемного вопроса или группы вопросов по теме курса. Основными задачами дискуссии является эффективное усвоение материала и обмен опыта между обучаемыми.

– Круговой опрос представляет собой активный вид занятий, состоящий из вопросов преподавателя и ответов участников обучения на один общий вопрос или на серию связанных вопросов. Его назначение – включить участников в работу, переключить на новую тему, активизировать восприятие сложного материала, обменяться практическим опытом [24].

Выделяют две формы обучения: обучение, непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Они не исключают друг друга, а могут даже взаимодополнять, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях. Главным критерием при выборе той или иной формы является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника гостиницы.

Обучение на рабочем месте имеет определенные особенности. Во-первых, непосредственное взаимодействие обучения с обычной работой в каждодневной рабочей ситуации. Во-вторых, обучение организовано и проводится специально для сотрудников конкретной гостиницы. Такое обучение может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для решения конкретных потребностей гостиницы.

Обучение вне рабочего места проводится внешними учебными структурами. Оно включает в себя все виды обучения за пределами работы.

В настоящее время, кроме традиционных форм обучения выделяют модульное, дистанционное и мультимедийное образование.

Модульная форма обучения предполагает создание учебной программы, состоящей из отдельных самостоятельных тематических модулей. Достоинства модульной формы: гибкость, мобильность, ориентация на индивидуальные запросы слушателей.

Дистанционное обучение – обучение на расстоянии с использование современных информационных и телекоммуникационных технологий. К достоинствам можно отнести: широкий диапазон выбора учебного заведения и преподавателей, высокая степень доступности, повышение качества образовательных услуг. К тому же, данная форма обучения позволяет обучающемуся самостоятельно организовывать свои занятия [24].

Программы дистанционного обучения компании адаптированы для любого уровня подготовки обучающихся и являются очень технологичными. Это обучение подготовлено опытными преподавателями, использующими наиболее современную информацию и опыт других организаций. Сотрудники помимо рабочего времени могут использовать и свое свободное время, обучаясь со своей собственной скоростью.

Недостатками дистанционной формы являются:

– необходимость приобретения дополнительного оборудования для организации технического оснащения;

– нет контроля со стороны преподавателя, невозможно определить правильно ли воспринимается материал;

– ограничена возможность обучения поведенческим и некоторым профессиональным навыкам, в связи с отсутствием личным, эмоциональным контактом;

– обучение держится на самомотивации работников [13].

Мультимедийное обучение предполагает наличие специально оснащенного компьютерного класса либо ПК и мультимедийные образовательные программы. С одной стороны эта форма обучения требует финансовых затрат, но с другой позволяет сэкономить на оплате труд преподавателям. Освоение материала происходит в индивидуальном, удобном для учащегося темпе – обучающийся может прослушать учебный материал несколько раз или остановить воспроизведение.

Наиболее предпочтительными формами проведения занятий в настоящее время считаются следующие: практические семинары (50%), лекции (31%), консультационные семинары (30%), кейсы / деловые игры (29%), конференции (26%), тренинги (25%).

Организация эффективного обучения персонала предполагает постоянный контроль над проведением обучающих программ и оценку их эффективности. Оценка эффективности может осуществляться следующими способами: сбор данных до обучения (информация о поведении, профессиональных установках, знаниях и навыках, количественные и качественные показатели работы), сбор данных во время обучения (мотивация обучающихся, интерес к различным материалам и др.), оценки степени усвоения данных, характеризующих профессиональную деятельность работников до и после обучения [24].

Таким образом, выделяют различные методы обучение персонала гостиниц. Эффективное управление гостиницей может осуществляться при интенсивной подготовке персонала и дальнейшем развитии профессиональных и личностных качеств. Это развитие возможно с помощью правильно подобранных методов и форм систем обучения.

Для поддержания конкурентоспособности гостиниц необходимо обучать гостиничный персонал основам гостеприимства. Русское гостеприимство имеет давние традиции, и использование этих традиций позволит любой гостинице повысить свой уровень.

2.2 Основные принципы управления мотивацией персонала. Зарубежный опыт работы

Эффективно управлять персоналом невозможно без системы мотивации, которая определяет взаимоотношения сотрудников и компании. Отечественные руководители считают единственным стимулом для продуктивной работы достойную оплату труда, основанную на фиксированных тарифных ставках и окладах. Однако зарубежный опыт мотивации персонала опровергает такой односторонний, упрощенный подход. Разумеется, слепое копирование практики стран Западной Европы или Японии – не лучшее решение, однако отдельные элементы системы мотивации и поощрения вполне применимы и в России.

Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс. Конечно, оплата за труд стоит на первом месте, т.к. волонтеров и энтузиастов, готовых трудиться за идею, – единицы. Но и упрощать идею до того, что сотрудник приходит на работу только из-за зарплаты, как минимум, недальновидно. Простой способ: оплатить сотрудникам абонемент в спортзал или организовать курсы иностранного языка в офисе – отлично работает на укрепление мотивации и повышает лояльность коллектива.

Методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских фирмах. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Далее следует отметить, какая система мотивации наиболее эффективна, на чем концентрируют внимание зарубежные руководители и как применить передовой опыт в российских реалиях.

Рост производительности труда в Японии опережает рост уровня жизни и заработной платы. Однако японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственностью и самосознанием, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность пойти на личные жертвы ради всеобщего блага.

«Во-первых, ты служишь императору (стране), во-вторых, – своему работодателю, в-третьих – своей семье. И лишь потом можешь подумать о себе».

Это краткая формулировка базового принципа мотивации японцев, который сохранился со времен феодализма и служит основой для корпоративных систем мотивации в современной Японии.

Главное качество работника в Стране восходящего солнца – преданность компании, которая часто граничит с жертвенностью и игнорированием собственных потребностей. Это происходит по нескольким причинам:

– японцы считают себя необходимым звеном единой системы и берут персональную ответственность за судьбу компании, на которую работают.

– для японцев понятия «профессия», «работа», «предприятие» идентичны. В ответ на вопрос о профессии японец скорее назовет компанию, чем род занятий, например, вместо «Я работаю инженером» – «Я работаю на Kubota».

– японская система отличается минимальным количеством пропущенных рабочих дней. Высокая ответственность приводит к тому, что даже если сотруднику нездоровится, он не просит выходной и не уходит на больничный, а продолжит работать.

Сверхурочная работа для японцев – норма. Они задерживаются на работе без предварительной договоренности и без возражений. Это, конечно, не вызовет радости, но и не станет причиной жаловаться на босса и выяснять отношения: «Значит, так надо».

Взять полноценный отпуск для японского работника означает проявить нелояльное отношение к компании. Поэтому японцы берут только часть положенного отдыха.

Когда японец отождествляет себя со всей компанией – это не только отголоски феодального строя, но и результат современного подходка к мотивации и управлению персоналом.

Психологи установили взаимосвязь между самоидентификацией и стажем работы: чем дольше человек работает в компании, тем глубже и отождествление сотрудника с корпоративным «организмом». Японская система поощрения эксплуатирует это свойство и «привязывает» гарантии работы и оплаты труда к трудовому стажу. Подобный способ мотивации минимизирует возможность перехода работника в другую фирму.

Основной принцип мотивации, которого придерживаются руководители японских корпораций: чем больше стаж, тем выше должность и размер зарплаты. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму. Профессиональные способности, квалификация, личные качества работника важны, но без соответствующего стажа вертикальное движение в компании невозможно. Более того, переход на новое место работы «обнуляет» прошлые заслуги, а получить руководящую должность может только «свой» сотрудник.

Виды поощрений в японской системе мотивации, помимо роста заработной платы, включает:

1) премии и бонусы, которые выплачиваются минимум раз в полугодие;

2) оплату расходов на дорогу в офис и домой;

3) медицинскую страховку для работника и его семьи;

4) частичную оплату жилья;

5) займы для приобретения недвижимости;

6) обучение в вузах Японии, а также Европы и США;

7) повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

В Японии выстроена система активного общения, направленная на отождествление сотрудника с фирмой. «Три кита» системы: официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место.

Виды официального общения:

– утренние встречи (планерки), на которых рассматривают вопросы политики предприятия, коллективной этики;

– коллективная гимнастика;

– цеховые совещания, на которых сотрудников уведомляют о задачах и сроках выполнения;

– собрания локальных групп, на которых работники обмениваются опытом, обсуждают лучшие решения для эффективного исполнения поставленных задач. Виды корпоративных церемоний:

– празднование Нового года;

– прием на работу нового сотрудника;

– спортивные соревнования среди персонала;

– поездки, полностью или частично оплаченные фирмой.

Единое рабочее место означает, что весь персонал отдела или подразделения, включая руководителя, трудятся в одном помещении. Причем столы располагают таким образом, чтобы коллеги работали лицом к лицу. Японская система мотивации в целом направлена на сплочение коллектива, укрепление позитивного настроя и усиление связи работника с компанией.

– Американская модель мотивации персонала.

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Из американской практики в Россию «перекочевали» термины «HR» (от англ. Human Resource – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика». В 1960-х годах в США были разработаны основы управления человеческими ресурсами; системы материального стимулирования и нематериальной мотивации работников; методы повышения лояльности персонала.

Можно выделить следующие виды поощрений в американской модели:

– Нематериальное поощрение.

Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны:

1. медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
2. курсы повышения квалификации;
3. бесплатные обеды;
4. корпоративные праздники;
5. совместные поездки.

Американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрации позволяет работать по гибкому графику, помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники.

– Материальное поощрение.

Система мотивацией персонала в Соединенных Штатах базируется на системе оплаты труда. Чаще всего американские работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий. Наиболее распространенными вариантами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера.

Система Скэнлона заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс. Изобретатель системы Джозеф Скэнлон верил: если сотрудников стимулировать должным образом, руководство получит массу полезной информации о способах повысить эффективность работы.

Система Раккера заключается в том, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

– «Профессиональное поощрение».

Еще один способ мотивации персонала по-американски – начисление зарплаты в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. За каждую новую специальность сотруднику начисляют баллы. Чтобы получить прибавку к зарплате, сотрудник должен набрать определенное количество баллов. Преимущества расчета зарплаты на основе квалификации:

1) мобильность сотрудников внутри компании;

2) сокращение штата наемных работников за счет собственных квалифицированных кадров;

3) отсутствие промежуточных уровней управления;

4) повышение качества работы и производительности труда;

5) экономия материальных и людских ресурсов, затраченных на единицу продукции.

– Французская модель мотивации персонала.

Во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложения.

В отличие от японцев, французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Европейского союза – всего 35 часов.

Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А лучшим нематериальным стимулом для работников Пятой республики является гибкий график или удаленная работа, которая избавляет от необходимости присутствовать в офисе.

Как и во многих других странах, французы готовы проявиться благосклонность к компании в обмен на такие «привилегии», как корпоративная медицинская страховка, помощь в погашении ипотеки, обеды за счет компании. Оплатой курсов повышения квалификации, наоборот, одобрение французского служащего не завоевать.

Система оплаты труда во Франции включает два направления: индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда.

Индексация зарплат в зависимости от роста цен – обязанность французских работодателей, которая закреплена в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами.

Индивидуализация зарплат – это начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы, уровня мобильности сотрудника. Начисление индивидуализированных зарплат происходит по трем схемам:

1) «Вилка» должностных окладов, когда размер зарплаты зависит от количества отработанного времени, участия в жизни компании и – главное – эффективности труда самого работника, независимо от эффективности труда его коллег.

2) Четкий оклад плюс премия, величина которой варьируется в зависимости от производительности труда.

3) Применение других форм индивидуализации: участие в прибыли, покупка акций предприятия, выплата премий по результатам продаж.

Преимущество французской схемы мотивации в части, которая стимулирует повышение продуктивности и качества труда, заключается в «саморегуляции» размера заработной платы. Все сотрудники владеют информацией о финансовом положении компании и знают, на какую часть прибыли вправе рассчитывать за хорошую работу.

- Британская модель мотивации персонала.

Модель мотивации труда в Великобритании предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы подразумевают зависимость зарплаты сотрудников от общей прибыли предприятия. Существует еще схема с «колеблющейся» заработной платой, которая колеблется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работникам и нанимателями, содержат норму, которая обязывает выплачивать сотрудникам долю прибыли компании.

Отдельные компании практикуют долевое участие сотрудников в капитале, когда работники вы выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов по акциям. Совокупный доход сотрудника при трудовом долевом участии состоит из зарплаты (должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и часть прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Внедрение модели мотивации, основанной на участии в прибыли, помогло на 13% увеличить количество рабочих мест в Великобритании. Притом доход работников от части прибыли компании составляет от трех до десяти процентов оклада, а размер зарплаты – на четыре процента ниже, чем на аналогичных позициях в компаниях с другим подходом к оплате труда.

Долевое участие персонала в прибыли компании отлично мотивирует сотрудников любого ранга повышать результативность работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружескую благоприятную атмосферу.

– Немецкая модель мотивации персонала.

Схема мотивации сотрудников в Германии построена на мировоззренческом убеждении, что сотрудник – это свободная личность с собственными интересами, которая несет персональную ответственность перед обществом. Понятие экономической свободы для немцев включает учет общественных интересов и определение места личности в рыночной системе.

Современная немецкая экономическая модель основана на идее, что далеко не каждый немец способен «вписаться» и выжить в условиях свободного рынка. Поэтому государство создает социальное рыночное хозяйство, его цель – создать равные условия жизни для всех жителей страны.

Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который позволяет работнику более свободно реализовывать в профессиональной сфере без страха остаться без постоянного дохода.

Исследователи считают немецкую модель стимулирования труда и наличия государственных социальных гарантий отличным примером гармоничного, оптимального способа воплотить экономические теории.

– Нидерландская модель мотивации персонала.

Основа материальной мотивации в Нидерландах – льготы и компенсации. Например, если сотруднику нужно посетить врача или отлучиться в банк, наниматель предоставит пару часов рабочего времени для решения личных вопросов – и заплатит за это время в полном объеме. А если сотрудник остается на больничном дольше трех месяцев, ему полагается компенсация в виде дополнительного дня к оплачиваемому отпуску.

– Шведская модель мотивации персонала.

Согласно опросам, в рейтинге приоритетов жителей Швеции на первом месте находятся дружеские связи, партнерство и доброжелательные коллеги. На втором – интересная работа. А вот размер заработной платы шведы отодвинули на седьмую позицию.

Проблемами достойной оплаты труда серьезно занимаются профсоюзы Швеции. Во время перезаключения коллективных трудовых соглашений профсоюзы настаивают на внедрении политики солидарной оплаты труда, которая базируется на двух принципах: равенство зарплат на аналогичных должностях и сокращение разрыва между максимальной и минимальной зарплатой.

Солидарная система оплаты труда призвана решить комплекс целевых задач:

1) Стимулировать обновления оборудования и внедрение на производстве технологических ноу-хау.

2) Обеспечить социальную поддержку незащищенных слоев населения.

3) Поддержать дух здоровой рыночной конкуренции.

Соблюдать принцип равенства зарплат за равный труд. Этот принцип означает, что сотрудники на аналогичных позициях в разных фирмах с одинаковой квалификацией получают одинаковую зарплату вне зависимости от рентабельности предприятия, на котором работают. Размер должностных окладов прописывается в отраслевом коллективном договоре и не зависит от размера прибыли компании.

Активность профсоюзов Швеции не позволяет владельцам компаний с низкой прибылью занижать зарплаты сотрудников. Наниматели обязаны платить за труд на уровне, зафиксированном в коллективных трудовых договорах отраслевого уровня. Жесткая позиция шведских профсоюзов относительно солидарной заработной платы помогает повысить рентабельность предприятий. Ведь чтобы не обанкротиться, владельцы предприятий вынуждены модернизировать производство.

Принцип сокращения разрыва между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми специалистами реализуется в виде системы одноуровневого повышения оплаты труда. Это способствует усреднению размера зарплат, когда минимальные зарплаты повышаются, а максимальные – сдерживаются. При перезаключении коллективных трудовых соглашений профсоюзы стараются включить пункт об ускорении роста заработной платы низкооплачиваемых работников. Подобная политика направлена на развитие высококвалифицированных специалистов во всех сферах экономики.

Перенимать зарубежный опыт мотивации следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата. Важно помнить, что нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности [13].

2.3 Возможность эффективного использования зарубежного опыта в гостиничных предприятиях на территории России

Построение эффективной системы стимулирования персонала во все времена являлось важным направлением гостиничного менеджмента. Особую актуальность оно приобретает в условиях все возрастающей конкуренции за профессиональные кадры на российском и зарубежных рынках.

Исследование системы стимулов, предлагаемых организациями, и мотивов поведения персонала в российском обществе позволяет сделать вывод о том, что в нашей стране преобладает наемный труд по экономическому принуждению и в значительно меньшей степени – по внутреннему побуждению.

Более двух третей опрошенных на сайте SuperJob.ru работников по найму указали, что главным смыслом их трудовой деятельности является получение средств к существованию; около 40% – отметили важность содержания работы и примерно 25% – ее полезность для общества (респонденты могли выбрать более одного варианта ответа).

Одной из сложных задач на практике является поиск оптимального соотношения между денежными и неденежными формами стимулирования. Безусловно, важнейшей составляющей системы стимулирования является материальная составляющая. Как верно сказал об этом Джек Уэлч: «Люди, конечно же, хотят, чтобы их замечательные достижения получили признание. Мемориальные доски и публичные чествования, безусловно, имеют право на существование. Но без денег они теряют значительную часть своего воздействия. Даже Нобелевская и Пулитцеровская премии не обходятся без денежных вознаграждений» [24].

Это подтверждается и результатами авторского исследования причин увольнения сотрудников московских гостиниц и перехода их на новое место работы, которые показывают, что 45% сотрудников увольняются по причине неудовлетворенности оплатой труда и именно увеличение доходов на новом мете работы по сравнению с прежним для 50% сотрудников является причиной перехода на новую работу (в процессе опроса можно было выбрать более одного варианта ответа). Однако вторая по популярности причина увольнения связана с неудовлетворенность в содержании труда и отсутствием перспектив профессионального роста – так ответили 43% респондентов. Аналогично 42% респондентов назвали интересные и перспективные задачи и функции на новом месте работы как ключевой критерия принятия решения о смене места работы.

Если рассматривать результаты исследования по отдельным гостиницам, то, например, в гостинице «The Ritz-Carlton, Moscow» сложилась следующая структура причин увольнения сотрудников по собственному желанию (текучести кадров):

– несоответствие размера заработной платы и нагрузки – так ответили 41% от общего количества уволившихся;

– отсутствие постоянства в системах премирования – 33%;

– отсутствие карьерного роста – 18%;

– неблагоприятные отношения в коллективе – 5%;

– смена руководства – 3% [4].

Таким образом, результаты данного исследования подтверждают важность построения эффективной системы материального стимулирования персонала гостиниц. Вместе с тем, выбирая модель денежного стимулирования персонала, следует помнить, что, с одной стороны, денежные стимулы (премии) влияют на мотивацию только в том случае, если их размер составляет не менее 20% от постоянной зарплаты. А с другой стороны, как в свое время отметила директор по персоналу медийного холдинга GroupM Мария Финдлей: «Если удерживать людей только деньгами, можно разориться. Повышение зарплаты обычно мотивирует сотрудников не дольше трех месяцев, а потом воспринимается как данность» [5].

В теории менеджмента выделяют несколько известных теорий мотивации. Однако, как показывают приведенные ниже данные, большинство предприятий в России и за рубежом их не используют или используют только отдельные элементы этих теорий. Это подтверждается результатами опроса 130 ведущих компаний, проведенного сотрудниками консалтинговой компании «TeamPower». На вопрос: «Какую систему или теорию мотивации персонала Вы применяете у себя на предприятии?» – были получены следующие ответы [4]:

– в 93% случаев – «осознанного применения каких-либо теорий не осуществляется: они интуитивные и ситуативные», «смешанную систему стимулирования, не помню, никаких теорий»;

– в 5% случаев – «мы применяем смешанную систему материальных и нематериальных методов, основываясь на теории Маслоу»;

– в 2% – «теория Герчикова», «теория Герцберга», «применяем на этапе приема на работу и при разработке систем стимулирования и оплаты труда».

В российском бизнесе, в том числе в гостиничном, ситуация аналогичная – большинство систем стимулирования разрабатывается без ориентации на какую-либо конкретную теорию мотивации, либо используются отдельные элементы нескольких теоретических моделей.

В гостиничном бизнесе особенности системы стимулирования зависят от ряда факторов:

– принадлежности предприятия к предпринимательской сети (гостиничные и туристские сети разрабатывают общие программы, например, в компенсационный пакет сотрудников гостиницы, входящей в гостиничную сеть, может входить предоставление скидки на проживание в других отелях этой сети);

– конъюнктуры рынка труда (на современном рынке труда спрос на отдельные категории специалистов в индустрии туризма превышает предложение, а потому такие квалифицированные сотрудники при выборе места работы ориентируются на сложившийся на рынке уровень зарплат и состав социального пакета);

– особенностей деятельности отдельных сотрудников (например, шеф-повар многих крупных гостиниц должен быть всегда доступен по телефону, а потому ему оплачивается мобильная связь).

В независимых гостиницах используются различные формы стимулирования персонала. Например, в гостинице «Катерина-Сити» использовались следующие формы стимулирования сотрудников:

– объявление благодарности;

– награждение ценным подарком;

– присвоение звания лучшего по профессии;

– присвоение звания «Работник месяца»;

– награждение Почетной грамотой.

Система поощрений и социальный пакет в гостинице «Метрополь» выглядели следующим образом:

– бесплатное питание, униформа, химчистка;

– отпуск 30 календарных дней;

– медицинское обследование – один раз в год;

– рождественский вечер – поощрение к годовщине открытия гостиницы;

– путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря;

– обучение и развитие персонала по программам международного гостиничного сервиса.

Через три месяца работы в этой гостинице выплачивалась ежемесячная премия – до 50% должностного оклада. Через шесть месяцев – предоставление бесплатного номера в гостиницах IHC – 5 ночей + 20%-ная скидка на питание, возможно перемещение на другие должности. Через 12 месяцев – премия по итогам работы за год.

В сетевых гостиницах используются единые формы стимулирования персонала повсему миру. Например, управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети. При приеме сотрудников на работу им сообщается о том, что гарантируется:

– стабильная заработная плата;

– система поощрений;

– медицинская страховка;

– питание;

– профессиональный рост;

– доброжелательный коллектив;

– проживание в отелях «Holiday Inn®» по всему миру по специальным корпоративным тарифам [4].

Исследование передового зарубежного опыта показывает, что в гостиничном бизнесе могут быть использованы лучшие практики из других или смежных сфер деятельности. Так, в службе питания гостиниц частично можно использовать опыт кофеен Starbucks. Программа стимулирования персонала в этой международной компании условно разделена на две части – корпоративную и социальную. К корпоративной относятся, например, «Книга зеленого фартука». Это небольшая книжечка, которая есть у каждого сотрудника кофеен сети. В ней содержатся традиционные правила Starbucks, а также обозначены качества, которые компания предлагает развивать своим сотрудникам: приветливость, искренность, компетентность, заботливость, активность. Сотрудники компании, демонстрирующие эти качества и получившие наибольшее количество признаний со стороны своих коллег, поощряются на общем собрании компании. Помимо профессионального обучения сотрудники компании имеют возможность пройти дополнительные курсы на знание кофе, по итогам которого они получают звания «исследователя кофе» (зеленый фартук), «кофе-мастера» (черный фартук) или «кофейного посла» (коричневый фартук). Социальная программа компании включает в себя предоставление гибкого графика работы, 20% скидку на всю продукцию Starbucks, компенсацию на питание, три бесплатных напитка в течение смены, упаковку фирменного кофе в подарок в конце каждой недели [5].

3 Анализ системы мотивации в отеле «Грац»

3.1 Общая характеристика отеля «Грац»

Гостинично-ресторанный комплекс «Грац» – это четырехзвездочный отель, в котором внешний облик идеально сочетается с внутренним интерьером номеров. Оформление в стиле австрийского города Грац, способно удовлетворить самый утонченный вкус и порадовать гостей своим уютом.

Номера представлены в категории Стандарт, Джуниор сюит и Люкс. Для создания посетителям отеля только лучших условий, каждый номер оборудован: телефоном, спутниковым телевидением, интернет (Wi-Fi), холодильником, сплит-системой, феном, удобными ванными комнатами, текстильными и туалетными принадлежностями. Круглосуточное обслуживание номера, охраняемая парковочная территория, банкомат на территории отеля, прачечная, химчистка, утюжка одежды – отлично подойдет для путешественников, тех, кто планирует деловую поездку, семейное торжество или незабываемое романтическое уединение.

Отель оформлен в уникальном стиле Австрийского города Грац, воплощающего гармоничное сочетание старины и современности.

Номера отеля Грац:

– стандарт. Категория уютных и функциональных номеров для проживания 2 человек, общей площадью 17-28 кв.м. Стандартные номера выполнены в австрийском бизнес стиле: в тёплых коричневых и бордово-бежевых тонах. Каждый номер этой серии оснащен всем необходимым для активной деловой поездки. Стоимость номеров от 2 500 до 3 500 сутки;

– джуниор сюит. Номера категории Джуниор сюит представляют собой комфортные комнаты общей площадью 23-45 кв.м. Детализация интерьера этой серии обратит ваше внимание на приятные особенности отелей эпохи XVI века. Красивая австрийская мебель в сочетании с деревянной отделкой комнат создают приятную теплую обстановку, а большие удобные кровати и мягкое освещение позволят полноценно отдохнуть и набраться сил. Стоимость от 4 000 до 6 000 сутки;

– люкс. Номера повышенной комфортности общей площадью 39-50 кв.м.– это просторные апартаменты для размещения с семьей, проведения деловых встреч или приема гостей. Классический австрийский интерьер выполнен в тёплых коричневых и бежево-золотых тонах. Безупречная элегантность каждой комнаты, функциональность и уровень комфорта, придают номерам серии Люкс неповторимый дух высокого класса. Стоимость от 5 000 до 8 500 сутки.

В целом цена номеров меняется в зависимости от сезона или каких-либо акций.

В отеле Грац 38 уютных номеров, поэтому он попадает под категорию полноценного малого отеля.

Штат сотрудников относительно небольшой. Ответственность за работу с кадрами взял на себя бухгалтер отеля.

3.2 Система мотивации сотрудников отеля «Грац»

В системе мотивации сотрудников отеля можно выделить следующие:

– Быть первым.

Классической, но от этого не менее действенной мотивацией, является поощрение сотрудников, в виде присвоения ему какого-либо звания. К примеру: ввести программу «Сотрудник месяца, квартала, года» и другие подобные мероприятия, стимулирующие личность к выделению из общего коллектива. Это повлечет за собой соревновательный эффект и станет серьезным стимулом к достижению высоких показателей. Голосование за таких сотрудников должно быть коллективным.

– Обучение.

Отель использует ряд тренингов для повышения квалификации. Это могут быть внутренние тренинги, или же семинары, которые проводят специализированные компании или профессионалы отрасли. Такие мероприятия можно организовываются и совместно с другими гостиницами. Обучать можно, как технологическим аспектам, так и психологическим методам работы в коллективе, путям самореализации и достижения результата.

– Сопричастность.

Также особенно важно приобщать средний персонал к жизни менеджерского состава, приглашать на собрания руководства, чтобы они могли поучаствовать в обсуждении какого-либо вопроса. Сотрудник, должен чувствовать, что он важен и его мнение ценят. Необходимо устраивать собрания всех сотрудников, для обсуждения будущих целей и задач. Не стоит забывать оценивать и благодарить каждый отдел и конкретных людей.

– Мероприятия.

Атмосфера отвлеченности от работы, возможность реализовать и показать себя как личность, а не просто винтик в механизме, более чем положительно сказывается на работе. Человек должен иметь возможность проявлять свои творческие способности. Ведь любое проявление гостеприимства, в первую очередь и гостиничный бизнес, чем-то схож с театром, где нужно всегда быть на сцене и передавать гостю исключительно положительные эмоции.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в отеле «Грац»

В большинстве российских предприятий гостиничного хозяйства отсутствует система работы с персоналом, охватывающая как решение глобальных, долговременных задач, так и решение текущих, повседневных проблем, требующих административного вмешательства. Организация работы с персоналом в гостинице – очень кропотливая и требующая большого внимания деятельность. Исходя из этого, мы рекомендуем администрации отеля вызвать больший интерес у сотрудников и предоставить такие условия работы, чтобы каждый имел возможность реализации. Другими словами, работника необходимо мотивировать с целью получения наибольшего дохода для предприятия и, как результат, он будет получать большее вознаграждение за свой труд.

Мотивированный сотрудник – тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. Мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе, направленная на удовлетворение требований и ожиданий работника.

Исторически все мотивационные подходы были основаны на простом удовлетворении экономических потребностей рабочей силы и повышении производительности труда. Кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал. Сегодня акцент больше делается на удовлетворении социальных потребностей работника, чем на простом материальном вознаграждении. Общеизвестно, что качество предоставляемой услуги зависит от множества человеческих факторов: интонации в общении с гостем, готовность пойти навстречу, решить проблему гостя, постоянная работа над улучшением процесса оказания услуги. Разные уровни мотивации влияют на конкурентоспособность гостиничного хозяйства. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что существует прямая взаимосвязь между лояльностью («долгосрочностью») работников и лояльностью клиентов.

Наиболее значимыми являются следующие рекомендации повышения мотивации.

– Признание рабочего места как мотивирующего фактора. Кроме наличия работы и оклада, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных на стимулирование сотрудников к повышению производительности труда.

– Преобладание «карательной» системы мотивации персонала. Вероятно, это культурологическая привычка: больше отчитывать сотрудника за ошибки и меньше хвалить за успехи. Следует иметь ввиду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала. Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из отеля, в котором преобладает «карательная» система мотивации, постепенно уходят активные и креативные сотрудники, а остаются ведомые и неуверенные в своей востребовательности на рынке труда.

– Учет пожеланий сотрудников. Эта проблема возникает, когда руководство принимает решения по мотивации коллектива без получения обратной связи.

– Интерес сотрудников отеля. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект.

– Регулярный мониторинг системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации – важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

– Поддержка системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне.

– Информирование о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

– Стабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер.

Необходимо особое внимание уделить тому факту, что система мотивации разрабатывается и внедряется в русле общей стратегии предприятия. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных местах. И здесь необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. При создании мотивационной программы необходимо учитывать интересы, возможности и характер работников. Исходя из вышеизложенного, необходимо построить систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение членов трудового коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях динамичного развития гостиничного бизнеса резко возрастает необходимость повышения эффективности использования трудового потенциала гостиниц.

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения.

Большая часть работы посвящена рассмотрению теорий мотивации. Рассмотрев основы современных взглядов на мотивацию деятельности человека видно, что истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Лишь овладев современными моделями мотивации, руководитель гостиничного предприятия сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную активность человека.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Исследовав небольшую часть менеджмента – мотивации персонала, мы установили, что мотивация существенно повышает производительность труда, что влечёт увеличение прибыли.

В данной дипломной работе мы рассмотрели несколько различных систем мотивации персонала и сделали вывод о том, что методы стимулирования индивидуальны и зависят от потребностей и целей сотрудников гостиниц и отелей.

В работе были даны рекомендации по улучшению методов стимулирования сотрудников отеля «Грац», а также приведена актуальная система мотивирования персонала.

Функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Как и в период перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе – М., 2006.

2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 50-52.

3. Антипина В, Дифференциация в мотивации персонала. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/differentsiatsiya-v-motivatsii-personala. Дата обращения – 20.04.2018

4. Бодров А.В. Повышение эффективности системы управления инвестициями в гостиничном и туристском комплексе Москвы // Российское предпринимательство. – 2012. – №7, вып.1(114). – С.155-159.

5. Гаврильчак И.Н., Шарафанова Е.Е., Терентьева Ю.Г. Некоторые проблемы развития гостиничного хозяйства Санкт-Петербурга // Российское предпринимательство. – 2011. – №12 (84). – С.97-100.

6. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. проф. А. Д. Чудновского. М., 2000.

7. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 624 с.

8. Зельдович Б.З. Практический менеджмент: Учебное пособие/ Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И.Фаенсон. - М.: Изд-во МГУП, 2012. – 229 с

9. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. Минск, 2002.

10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие./ Н.И. Кабушкин – М.: Новое знание, 2014. – 357 с.

11. Козырев Г.И. Конфликты в организации/ Г.И. Козырев //Социально-гуманитарные знания. Научно-образовательное издание.-2013.-№2. – С. 136-150.

12. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2013. – № 1. – С. 38-41.

13. Кусков А.С. Гостиничное дело. – М.: Дашков и К, 2008.

14. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие/ Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2012. – 363 с.

15. Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учеб. пособие. М., 2001.

16. Маслоу А.Х. «Мотивация и личность» 3-е издание/перевод А.М. Татлыбаевой, Питер, 2007г. – 352 с.

17. Мотивация труда. Понятие и виды мотивов и стимулов. [Электронный ресурс] / Режим доступа:http://ecouniver.com/2376-motivaciya-truda-ponyatie-i-vidy-motivov-i.html. Дата обращения – 21.04.2018

18. Пунтус С.А. Модели стимулирования труда / С.А. Пунтус // Вестник Московского университета, серия 6 «Экономика». – 2012. – № 8. – С. 49-65.

19. Саак А. Э. . Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): учеб. пособие / А. Э. Саак, М. В. Якименко. СПб., 2007.

20. Сенин В.С. Гостиничный бизнес: Классификация гостиниц и других средств размещения:, 2004;

21. Типы трудовой мотивации (Тест Герчикова). [Электронный ресурс] / Режим доступа:http://www.galla.ru Дата обращения – 20.04.2018

22. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. – 272 с.

23. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА – М, 2012. – 302 с.

24. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 554 с.

25. Федоров Р.Г., Кошелева Е.А. О развитии гостиничных услуг в регионах с низкой туристской привлекательностью // Российское предпринимательство. – 2013. – №6 (228). – C.127-132.

26. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма. – М.: КНОРУС, 2005.

27. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство. – М.: Март, 2005. – 346 с.

Приложение А – Отель «Грац»



Рисунок А1 – Отель «Грац». Внешний облик



Рисунок А2 – Стойка ресепшн



Рисунок А3 – Гостиничный номер



Рисунок А4 – Конференц-зал