



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа бакалавриата  
по направлению подготовки 040100 «Социология»**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
Особенности мотивации персонала в гостиничном бизнесе**

Выполнил: Шумик Екатерина Александровна

Научный руководитель:

Кандидат социологических наук

Доцент кафедры социального  
управления и планирования

Денисова Юлия Валерьевна

Санкт-Петербург

2017

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Введение .....  | 3  |
| Глава I Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала.....                           | 5  |
| 1.1 Классические подходы к мотивации персонала :социологический анализ.....                               | 5  |
| 1.2 Современные подходы к мотивации персонала организаций непроизводственной сферы .....                  |    |
| Глава II Особенности мотивации персонала на примере гостиницы « Гранд Отель Европа», Санкт-Петербург..... |    |
| 2.1. Ключевые характеристики системы мотивации персонала в гостинице «Гранд Отель Европа»                 |    |
| 2.2. Выводы и рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала в « Гранд Отеле Европа»   |    |
| Заключение .....  | 38 |
| Список использованной литературы .....  | 41 |
| Приложения  |    |

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы.**

В современном мире все больше обращают внимание на человеческий капитал и его роль во влиянии на производительность и успех организации. Выбранная тема никогда не потеряет своей актуальности. Ни одно современное предприятие не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием социальных и экономических условий. Руководителям приходится постоянно искать наиболее подходящие и действенные методы поощрения труда. Каждая организация уникальна, и гостиница «Гранд Отель Европа» не исключение. Разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает анализ норм и ценностей в организации, стиля управления, эмоциональной атмосферы в коллективе, уровня мотивированности сотрудников и ряда других параметров. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования труда. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального достижения успеха в организации. Так, один из успешных американских менеджеров Ли Якокка говорил: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей».

**Степень разработанности проблемы.** Плюрализм взглядов социологов, менеджеров, психологов на управление трудовой мотивацией работников позволяет всесторонне рассмотреть этот социальный процесс.

Основу исследования выпускной квалифицированной работы составили труды основоположников теории управления : Э.Мейо, Ф.Тейлора, А. Маслоу, Д. Макгрегора, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Л.-Портера и др.

Сущность, природа и проблемы трудовой мотивации раскрываются в трудах классиков социологии, исследующих проблемы личности, её ценностных ориентаций и социальных установок — М.Вебера, Е.Ильина, Т. Парсонса, Р. Оуэна, П.Сорокина, В.А. Ядова.

Экспликация понятия «управления трудовой мотивацией» проводится на стыке содержательных и процессуальных теоретических изысканий в исследованиях ученых С. Адамса, В. Врума, Б.М. Генкина, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, Э. Лоулера, А. Маслоу, Л. Портера.

**Объектом** исследования выступает система мотивации персонала в гостинице « Гранд Отель Европа» .

**Предметом** исследования является трудовая мотивация сотрудников «Гранд Отеля Европы».

**Цель** выпускной квалификационной работы — на основе исследования и анализа системы мотивации персонала гостиницы « Гранд Отель Европа» выявить особенности мотивации персонала в гостиничном бизнесе .

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих исследовательских **задач**:

1. Раскрыть теоретические аспекты мотивации труда;
2. Провести социологический анализ теоретических подходов управления трудовой мотивацией ;
3. Рассмотреть современные подходы мотивации персонала , выделить подходы, которые применяются в гостиничном бизнесе ;
4. Дать характеристику системы мотивации, используемой в « Гранд Отеле Европа» ;
5. Провести социологическое исследование мотивации трудовой деятельности персонала гостиницы;

6. На основе анализа и обобщения полученных результатов выделить особенности мотивирования в гостинице.

7. Разработать возможные рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в « Гранд Отеле Европа».

**Гипотезой** исследования стало предположение о том, что мотивация трудовой деятельности персонала в гостиничном бизнесе имеет свои отличительные черты.

**Методы исследования.** В выпускной квалификационной работе применяются такие общенаучные методы исследования, как методы анализа и синтеза, обобщение и сравнение, прикладной социологический метод— анкетирование, статистические методы обработки эмпирических данных (сравнительный анализ, метод ранжирования, факторный и корреляционный анализ).

При сборе информации для второй главы были использованы:

1. Нарративное интервью с сотрудниками отдела персонала гостиницы « Гранд Отель Европа»;
2. Получение информации из третьих источников (СМИ);
3. Выборочное анкетирование сотрудников различных департаментов отеля.

В качестве теоретической и методологической основ выпускной квалификационной работы выступают работы классиков зарубежной социологии - К. Маркса, Э. Дюркгейма, Г. Спенсера, М. Вебера, Т. Парсонса о процессах возникновения, обособления и специализации видов трудовой деятельности; теории социального управления (Ф. Герцберг, П. Друкер, Ф. Кросби, Л. Портер, др.), стратификационный и деятельностный подходы к изучению трудовой мотивации, отраженные в трудах В. А. Ядова, В. В. Радаева, О. И. Шкаратана.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные данные в ходе исследования могут быть рекомендованы к внедре-

нию в гостинице, а также могут быть использованы и в других направлениях гостиничного бизнеса.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, 2 главы и 4 подраздела в них, в которых решаются поставленные исследовательские задачи, заключение, список использованной литературы.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ по теме мотивация.

Изучены классические мотивационные теории и подходы мотивации персонала как в общем, так и в гостиничном бизнесе.

Во второй главе представлена характеристика деятельности ООО «Европа Отель», описаны особенности организационной структуры отеля. Представлены результаты исследования мотивации трудовой деятельности персонала «Гранд Отеля Европы». На основе анализа полученных результатов предложены рекомендации и мероприятия, направленные на повышение эффективности системы стимулирования работников.

В заключении представлены выводы по итогам проведенного исследования.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Классические подходы к мотивации персонала: социологический анализ

В настоящее время в литературе существует множество определений мотивации, однако нет единой и общепринятой формулировки данного понятия. Каждый из авторов по-своему его трактует.

Понятие «мотивация» впервые упоминается в работе А. Шопергауэра «О четвертом корне закона достаточного основания» (1813) и определялся как «причинность, видимая изнутри». Мотивация труда появилась же намного раньше, с тех пор как возникли организации и необходимость управлять сотрудниками для достижения ее целей и задач. Но только в начале XX в. начали предприниматься попытки поиска эффективных методов мотивации и стимулирования труда, которые осуществляются не только материальным поощрением.<sup>1</sup>

Все определения мотивации можно свести к двум основным группам:

-мотивацию изучают со структурных позиций как совокупность мотивов и факторов. В качестве шаблона для данного подхода можно взять определение мотивации, которое предложили О.С. Виханский и А.И. Наумов, где говорится, что мотивация является совокупностью внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие для вузов. / Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2011. С. 508.

<sup>2</sup>Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2006. С. 670.

-с другой стороны мотивацию изучают как динамичное образование, процесс. Характерным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мексона, Ф. Хедоури и М. Альберта: мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Данные два подхода являются отражением двух граней мотивации как явления, поэтому можно дать комплексное определение мотивации труда как процесс стремления работника к деятельности, направленной на осуществление мотивов трудового поведения под воздействием неких внешних и внутренних факторов.

Разные взгляды в определении мотивации привели к появлению и развитию двух классов теорий мотивации — содержательных и процессуальных.

Содержательные теории мотивации основываются на отождествлении тех внутренних мотивов, которые заставляют, в нашем случае, сотрудников действовать так или иначе. Это теории А. Маслоу, Ф. Херцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда. В практике содержательных теорий предполагается необходимость определения актуальных потребностей человека.

Процессуальные теории мотивации изучают распределения усилий человека для достижения целей и обосновывают выбор определенного человека. В основе данных теорий предполагается, что поведение человека определяется особенностями восприятия и ожиданиями личности, которые связаны непосредственно с конкретной деятельностью или случаем. К ним относятся теория ожидания, теория справедливости (равенства) и теория постановки целей.

Различают два основных типа трудовой мотивации :

1) мотивация достижения: обладающий такой мотивацией работник стремится чего-то достичь, ему что-то нужно получить в обмен за свой труд: заработную плату, интересное дело, квалификацию, самоутверждение, формальный опыт и др.;



2) мотивация избегания: человек работает из страха, потому что не хочет

наказаний, штрафов, проявления недовольства со стороны руководителя и организации в целом, боится понижения или увольнения, одним словом неприятностей.<sup>3</sup>

В социологии мотивацию рассматривают как процесс побуждения личности к активности, которая определяется внутренними и внешними факторами. Этот процесс является динамичным, так как человек через разные призмы смотрит на конкретную проблему, ищет разные способы ее решения и выбирает наиболее рациональное. Под мотивом же социологи подразумевают, во-первых, причину или повод к действию; во-вторых, – осознанное побуждение к деятельности социальной группы.

Мотивация состоит из трех компонентов и мотивация трудовой деятельности включает все три: в процессе работы он функционирует как биологический организм, растет как личность и участвует в социально-трудовых отношениях.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация трудовой деятельности — это побуждения работника к эффективному труду для достижения целей организации вместе с удовлетворением его потребностей. Мотивы труда являются основными причинами, которые побуждают индивида к труду для того, чтобы удовлетворить потребности и получить жизненно необходимые блага, но при этом с минимальными материальными и моральными затратами. Они производятся и функционируют в процессе мотивации трудовой деятельности.

Целью мотивации является формирование и развитие комплекса различных побудительных сил, как внешних (разнообразные средства экономического и морального воздействия, стимулы), так и внутренних (потребности, желания, стремления, ценности, идеалы, мотивы).

В рамках данного исследования под мотивацией будет пониматься состояние работника, которое обуславливается влиянием внешних и внут-

---

<sup>3</sup> Магура М.И., Курбатова М. Б. Секреты мотивации. М.: ИД «Управление персоналом». 2007. С. 656.

ренных факторов, и определяет активность и направленность социально-трудовых действий в возникшей ситуации. Описываемое состояние сотрудника не является статичным, а представляет собой процесс. Протекая внутри человека, он становится основой его трудового поведения в определенной ситуации.

Через трудовую деятельность человек имеет возможность удовлетворить потребности личного и общественного характера. Не всегда являясь внутренней потребностью, трудовая деятельность требует трудового мотивирования – побуждения человека к труду. Обладая знанием того, что движет человеком, что побуждает его к действию, работодатель может управлять трудовой мотивацией работника, его трудовой деятельностью.<sup>4</sup>

Исследование поведения человека в труде позволило создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Хотя данные теории в некоторых вопросах расходятся, но они не являются взаимоисключающими. Развитие взглядов на мотивацию имело не революционный, а эволюционный характер. Сегодня они широко используются в решении вопросов мотивации сотрудников к эффективному труду.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Данные теории основываются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а следовательно деятельности.

Итак, рассмотрим основные из них <sup>5</sup>:

#### **а) Теория потребностей по А.Маслоу**

Данная теория называется иерархия потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Из нее руководители различных

---

<sup>4</sup> Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие для вузов. / Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2011. С. 508.

<sup>5</sup>Фененко Ю.В. Социология управления : Учебное пособие / Ю.В. Фененко. - М. : ПКЦ Альтекс, 2005. - 236 с.

департаментов узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию трудовой деятельности. Потребность – это состояние живого существа, выражающее его зависимость оттого, что составляет условия его существования. Неживое не испытывает потребности <sup>6</sup>.

Состояние необходимости в чем-то вызывает ощущение неудовлетворенности, это напряжение заставляет человека работать, проявлять активность, что-то предпринимать для его снятия. А. Маслоу расположил потребности человека в определенной иерархии от низших биологических до высших духовных:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д. Речь идет о нормальных условиях труда, об отсутствии переработок, времени на обед, о заработной плате, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять физиологические потребности. Решение именно данных вопросов в настоящее время проблематично, поэтому руководителю нужно думать о возможностях компенсации. Здоровый работник — это такой же важный ресурс, как его квалификация и опыт.
- потребности в безопасности и уверенности в будущем. Удовлетворение в первую очередь означает наличие гарантированной занятости, к примеру, наличие трудового договора.
- социальные потребности — необходимость в социальном окружении, принадлежности к коллективу.
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям. Поскольку сотрудник зачастую отождествляет себя с организацией, где работает, то для него важно, чтобы в глазах друзей или знакомых его место работы представлялось престижным, привлекательным и достойным. Поэтому для людей важен карьерный рост, чтобы подчеркнуть свое

положение определенными символами статуса (наличие «своего» кабинета, определенная манера общения).

- потребность самовыражения, то есть потребность в саморазвитии. Такие сотрудники стремятся работать на пределе своих возможностей, что делает их самым ценным ресурсом организации.

Смысл такой иерархии в том, что сначала для человека важнее потребности низких уровней и это сказывается на его мотивации, а уже по мере удовлетворения этих потребностей, становится стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Конечная потребность — потребность самовыражения и роста человека как личности — никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Функция руководителя заключается в том, чтобы наблюдать за потребностями своих подчиненных, во время выяснять какие активные потребности движут каждым из них и принимать решения по их реализации с целью повышению эффективности работы персонала.

## **б) Теория потребностей МакКлелланда**

В своей теории потребностей Дэвид Мак-Клелланд<sup>7</sup> отвел значительную роль на потребности высших уровней. Согласно его теории структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

стремлению к успеху;

стремлению к власти;

стремлению к признанию.

Согласно теории Мак-Клелланда, люди, которые стремятся к власти, должны удовлетворить свою потребность и могут это сделать при занятии определен-

---

<sup>7</sup>Мак-Келланд Д. Мотивация человека / Д. Мак-Келланд, СПб.: Питер, 2007. С.672.

ных должностей. Автор утверждает, что этих людей нужно заранее готовить к занятию высших должностей.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха расценивают его не как похвалу или признание со стороны коллеги, а как собственную победу в результате эффективной работы, также они любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность. Для того чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, дать им достаточные полномочия для проявления инициативы, регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с развитой потребностью к призванию заинтересованы в общении с коллективом, налаживании дружеских отношений. Для них мотивацией будет служить работа, которая даст им широкую возможность межличностного общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, основанную на межличностном контакте.

#### **в) Двухфакторная теория Ф. Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить зависимость материальной и нематериальной мотивации человека.

В 50-х годах Фредерик Герцберг провел исследование<sup>8</sup>, в ходе которого опросил 200 инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы. Результаты опроса позволили ему выделить две группы факторов, влияющих на эффективность труда:

Гигиенические факторы— удерживают на работе (условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения в коллективе).

Мотиваторы— факторы, мотивирующие к работе (премии, награды, признание заслуг, возможности карьерного роста).

---

<sup>8</sup> Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. Д.А. Куликов. М.: Вершина, 2007. С. 240.

Гигиенические факторы сопоставимы с низшими потребностями А.Маслоу. Согласно данной теории отсутствие или недостаток гигиенических потребностей влечет к снижению производительности у сотрудника. Но даже если они присутствуют, то сами по себе они не могут доставить удовлетворения и не могут мотивировать. Мотивация же связана с характером и сущностью самой работы, она соответствует потребностям высших уровней.

Важным для руководителя является обеспечение наличия не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Трудовая деятельность должна быть организована таким образом, чтобы дать исполнителю почувствовать важность и значимость порученного дела, ощущение того, что он выполняет полностью самостоятельную работу.

Теории А.Маслоу и Ф.Герцберга схожи, но их различие заключается в том, что в теории Маслоу после мотивации сотрудник начинает лучше работать, а по мнению Герцберга сотрудник начнет работать лучше, только когда сам осознает, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации основываются на изучении потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации основывается на процессуальных теориях. Он более современный. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относят:

#### **а) Теории ожиданий и справедливости В.Врума**

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности не является единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен быть уверен в том, что выбранный им тип поведения действительно ведет к получению желаемого.

Данная теория ожидания утверждает, что поведение сотрудников определяется поведением:

- сотрудника, который сопоставляет свою заработную плату с суммой, которая необходима ему для удовлетворения своих потребностей;
- сотрудника и руководителя, у которых имела место быть договоренность, допускающая что при улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях он получит вознаграждение;
- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника.

В данной теории утверждается необходимость в преобладании качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем. Это и позволяет сотруднику реально удовлетворить свою потребность.

Согласно данной теории, можно сделать вывод, что сотрудник должен иметь такие потребности, которые соответствовали бы вознаграждению, объективно заслуженные за свою работу. В свою очередь руководитель должен давать такое вознаграждение, которое могло бы удовлетворить ожидаемую потребность сотрудника.

Согласно теории справедливости Врума мотивация оценивается работником с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, которые работают на аналогичной с ним должности или департаменте.<sup>9</sup>

Работник оценивает свой размер вознаграждения с размерами других, но при этом он оценивает условия, на которых работает он и его коллеги. К примеру, один работает графическим дизайнером на новом компьютере, а другой на старом, в итоге у первого было качество заготовок значительно лучше. Если сравнение сотрудника себя с другими показывает некую несправедливость,

---

<sup>9</sup>Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: «Гардарика», 2004, С. 162-163.

то у него возникает психологическое напряжение. В таком случае руководитель должен создать дополнительную мотивацию для того, чтобы снять напряжение.

Основной вывод теории справедливости заключается в том, что до тех пор пока работники считают, что их обделяют, эффективность труда будет низкой.

### **б) Модель мотивации Л. Портера- Э.Лоутера**

Данная теория построена на объединении элементов теории справедливости и теории ожиданий В. Врума. Суть ее в том, что введены соотношения между достигнутыми результатами и наградой на них. Авторы ввели 3 переменные, которые влияют на размер награды: осознание себя в процессе труда, личностные качества человека, его способности и квалификация и затраченные усилия. Элементы теории справедливости здесь проявляются в собственной оценке людей по поводу заслуженности вознаграждения по сравнению с коллегами и следовательно уровень удовлетворения. Теория ожидания тут проявляется в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда сотрудника являются причиной его удовлетворения, а не наоборот. Согласно данной теории плодотворность должна незамедлительно повышаться.

А теперь обратим внимание на социологический подход к теории мотивации.

Одним из первых, кто обратил внимание на важность проблемы мотивации в данном подходе был социалист-утопист и менеджер Роберт Оуэн. Работая директором ряда текстильных фабрик в Нью-Ленарке (Шотландия) в период с 1800 по 1828 гг. Оуэн проводил эксперимент<sup>10</sup>, направленную на гуманизацию

---

<sup>10</sup> Оуэн Д. Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих / Д. Оуэн. М.: Претекст, 2015. С. 365



отношений между руководителем и рабочим, тем самым улучшая условия труда и быта. Тогда Оуэн понял значение роли мотивации рабочих. Однажды он появился на фабрике с тремя лентами — желтыми, красными и зелеными. Красные ленты он привязал к станкам тех, кто лучше всего работал, зеленые — к рабочим со средней эффективностью труда и желтые — к тем, кто плохо или вовсе не выполняет установленные нормы. Рабочие это заметили и уже через два месяца эффективность труда значительно увеличилась и уже на всех станках висели красные ленточки. Так, без материального поощрения Оуэн добился роста производительности труда.

Одним из основателей школы человеческих отношений в управлении является профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо. Мэйо провел социальный эксперимент, целью которого было исследование факторов, влияющих на выработку персонала. Эксперимент проводился на заводе «Western Electric» в г. Хоторн и длился почти 8 лет.

На основе Хоторнских экспериментов Э. Мэйо и его сотрудниками была сформулирована доктрина, «человеческих отношений». Основой ее являются следующие принципы;

- человек представляет собой социальное существо, ориентированное на других людей и включенное в контекст группового поведения,
- с природой человека несовместима жесткая иерархия и бюрократическая организация подчиненности,
- руководители предприятий в большей мере должны ориентироваться на удовлетворение потребностей людей,
- производительность труда будет выше, если индивидуальное вознаграждение будет подкреплено групповым, коллективным, а экономические стимулы — социально-психологическими (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства).

Эти выводы, касающиеся мотивации труда, были в норме отличными от основных положений классической школы (административный подход), и школы научного управления (экономический подход), так как основное внимание Мэйо переносил на систему взаимоотношений в коллективе.

Американский социолог Мери Паркер Фолетт опередила Мэйо и первой высказала мысль о том, что на эффективность труда рабочего более влияют социальные и психологические факторы, нежели экономические. Фолетт выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Примером участия рабочих в управлении является возможность принятия решения о способе выполнения в том или ином поручении. Фолетт считала, что существует концепция «человека социального» вместо «человека экономического». Разница в том, что первый стремится к признанию, самовыражению, а второй хочет получить максимальную материальную выгоду за свои усилия.

И, наконец, последняя теория, которую бы мне хотелось рассмотреть – «Теория X» и «Теория Y» Д. Макгрегора. «Теория X» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория Y» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять са-

моконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности.<sup>11</sup>

В 1981 году американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию Z, как бы дополняя тем самым идеи Макгрегора. Оучи, изучив японский опыт управления, попытался сформулировать лучший путь управления, в том числе мотивации, любой организации. Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования. Такие идеи как, долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, всесторонняя забота о работниках являются основой концепции Оучи.

Рассмотренные выше теории не исчерпывают полный список мотивационных теорий, однако именно они оказали наибольшее влияние на организационную теорию и развитие в области управления персоналом.

## **1.2 Современные подходы к мотивации персонала организаций непроизводственной сферы**

При внедрении системы мотивации персонала управленцу не следует ограничиваться только позицией службы персонала – обязательно нужно учитывать потребности своих сотрудников. Благодаря лучшему пониманию своих работников эффективность системы мотивации персонала в организации окажется гораздо выше. В небольшой компании такие меры вполне приемлемы и просты, однако значительно усложняются в практике крупных предприятий – предстоит значительный объем работ. В работе

---

<sup>11</sup>Сотникова А.А. Профессиональная мотивация как предмет социологического анализа // Историческая и социально-образовательная мысль. 2010 №3 С. 118-123

таких компаний рекомендуется объединять разные методики мотивирования.

У предприятия не может быть стандартного образца мотивации персонала. Мотивирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника или группе работников.

Наиболее эффективные методы мотивации персонала <sup>12</sup>:

1. Материальные вознаграждения за выполненные поставленные цели— наиболее популярный тип мотивации. Такие поощрения осуществляются при соответствии сотрудника некоторым заранее обговоренным критериям. Примером может служить экономические показатели, оценка сотрудника коллегами, показатели качества. Каждая организация устанавливает собственные критерии такого рода.
2. Надбавки к заработной плате для мотивации здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения, например, за отказ от курения: сотрудникам, не отлучавшимся на перекур во время рабочего дня, также сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни, работникам, постоянно занимающимся спортом.
4. Специальные индивидуальные вознаграждения – это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.
5. Совершенствование системы организации труда и управления. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками организации, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными –

---

<sup>12</sup>Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.в. Щербина. М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. С. 520

все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда.

6. Социальная политика организации – также важнейший инструмент экономического стимулирования:

Во-первых, в организации реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие), установленные на государственном или региональном уровне.

Во-вторых, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития организации.

Таким образом, социальная политика предприятия как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Заинтересованность работников в работе в организации, ее успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг. Это приводит к сокращению текучести кадров, так как работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при высоком уровне оплаты труда.

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики в организациях позволяет составить примерный укрупненный перечень

выплат льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах <sup>13</sup>:

- Материальная денежная форма: выплаты на приобретение собственности и имущества компании; предоставление льготных кредитов; расходы на негосударственное медицинское страхование; туристическое страхование; страхование имущества работников; оплачиваемое временное освобождение от работы (например, при вступлении в брак); оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне; оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством; предоставление оплачиваемых отпусков, установленных по законодательству; денежные вознаграждения и компенсации, предоставляемые в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками, смертью родственников, экстренными случаями – кражами, пожарами и прочими; дотации на питание в столовых организации; оплата коммунальных услуг; оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; «золотые парашюты» – выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию; корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия; единовременное вознаграждение пенсионерам со стороны фирмы (предприятия).
- Материальная не денежная форма: пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной или бесплатно, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; повышение технической оснащенности и комфортности рабочего

---

<sup>13</sup>Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности. М. : ИНФРА-М, 2008. С. 463.

места; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращенной рабочей недели или дня; обеспечение бесплатной подписки на периодические издания; предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий; бесплатного доступа в Интернет и прочие.

Для устранения физического и морального дискомфорта работников целесообразно ежемесячно инвестировать небольшие суммы денег в обеспечение возможностей отдыха. Например, одна из последних новинок – это оборудование в компаниях специальных комнат для отдыха сотрудников. Западные фирмы начали понимать: если не давать людям отдыхать, то они не смогут и продуктивно работать. Если позволить сотруднику почувствовать себя как дома, то, скорее всего, он и за работу возьмется прилежней.

Частью социальной политики организации являются корпоративные мероприятия – корпоративы, праздники, например, посвященные выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки, оплачиваемые централизованные обеды, вечеринки. Преимущества подобных мероприятий заключаются в обеспечении хорошего отдыха сотрудников компании, устранении накопившейся у сотрудников усталости.

7. Нематериальные стимулы, не касающиеся каких-либо расходов работодателя.

Особенно актуальны данные инструменты для организаций с ограниченными материальными ресурсами стимулирования, например, государственные организации (в том числе в органах власти и местного самоуправления). К нематериальным стимулам можно отнести:

- Вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в

трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения.

- Вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Мотивация персонала в индустрии гостеприимства является важным фактором успешной деятельности отеля. Она здесь особо важна, поскольку сотрудники гостиницы постоянно вступают в коммуникацию с гостем и цель любой гостиницы оставить гостя довольным. Гость должен взаимодействовать с позитивным и довольным сотрудником, тогда и он будет чувствовать себя также. Качество сервиса зависит от климата в компании, а мотивация трудовой деятельности одна из важных его составляющих.

При разработке системы мотивации в отеле следует обратиться к материальным и нематериальным способам мотивирования.

Руководство гостиничных сетей, особенно самых крупных и успешных, считают, что должны работать за идею, претворять кредо организации в свою жизнь. Но в нынешних реалиях финансовых кризисов, нестабильных социально-экономических ситуациях в разных странах, материальная сторона является основной при выборе места работы, особенно не для руководящих должностей. Когда человек устраивается на работу, он, как правило, смотрит на заработную плату и условия работы в целом. И только затем, при трудоустройстве для сотрудника на первый план выходят психологические и моральные факторы.

Руководство гостиниц в процессе постоянного наблюдения за сотрудниками выясняют, что удовлетворение их потребностей влечет за собой их мотивирование к более эффективному труду.

Стоит отметить, что в отношении гостиничного бизнеса зачастую используются общие теории мотивации. Это связано с тем, что они достаточно



универсальны, поэтому их применение в рассматриваемом бизнесе, как и в любом другом, вполне правомерно. Однако, как показывают приведенные ниже данные, большинство предприятий в России и за рубежом не используют никакие теории мотивации, либо используют только отдельные элементы этих теорий. Это подтверждается результатами опроса 130 ведущих компаний Украинского рынка, проведенного в начале 2010 года сотрудниками консалтинговой компании «TeatPower».<sup>14</sup> На вопрос: «Какую систему или теорию мотивации персонала Вы применяете у себя на предприятии?» - были получены следующие ответы :

- 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».

Гостиничный бизнес не исключение – большинство систем мотивации не ориентируются на какую-либо конкретную теорию мотивации. Как принято, особенности системы мотивации в гостиничной индустрии зависят от следующих факторов :

- если гостиница относится к предпринимательской сети (разрабатываются единые программы) ;
- конъюнктуры рынка труда ;
- учитываются особенности деятельности некоторых сотрудников (топ-менеджмент, приглашенные из другой страны сотрудники) .

---

<sup>14</sup> URL: <http://trn.work.ua/articles/1265>.

К методам нематериального стимулирования в гостиничном бизнесе относятся:

- Наличие программы “Сотрудник месяца/квартала/года”. Такой метод хоть и носит соревновательный характер, но он помогает вести к увеличению трудовых показателей. Право выбора лучшего работника остается за коллективом.
- Проведение корпоративных мероприятий. Такие мероприятия не только сплачивают коллектив, но и позволяют сотруднику проявить себя как личность. Для сотрудников индустрии гостеприимства, особенно для тех, кто находится в постоянном взаимодействии с гостями, важно иметь возможность проявлять себя творчески для того, чтобы передавать гостям только положительные эмоции.
- Общение. Связь “руководитель-подчиненный” очень важна и может оказаться ценной для бизнеса. Общение генерального директора, топ-менеджером со своими подчиненными помогает наладить необходимый уровень доверия и открыться. Сотрудник будет осознавать, что он не безразличен для начальства и является важной частью коллектива. Примером этого может послужить те же корпоративные планерки в начале дня, где руководитель может “зарядить” позитивными эмоциями и давать настрой на весь трудовой день, выделить хорошую работу кого-нибудь из сотрудников. Это повысит эмоциональный настрой работников на более эффективное выполнение своей работы.<sup>15</sup>
- Сопричастность - одна из потребностей человека, расположенная на третьем уровне пирамиды А. Маслоу. Организация собраний, среди которых принимали участие сотрудники руководящих должностей и линейного персонала, приобщает подчиненных ближе к руководству и к решению жизненно важных вопросов. Ощущение значимости и признания в гостиничной индустрии особенно остро ощущается у линейного персонала.

---

<sup>15</sup>URL: <http://e-koncept.ru/2016/86363.html>.

- Обучение и карьерный рост. Когда человек, стремящийся саморазвиваться и профессионально расти, перестает получать новые знания и опыт, то он начинает искать место, где ему могут это предоставить. В связи с этим на успешных предприятиях принято проводить тренинги как в профессиональной сфере, так и общеобразовательные, курсы иностранного языка, курсы повышения квалификации персонала.
- Система бонусов и корпоративных скидок особенно популярна в гостиничном бизнесе. Скидки предоставляются сотрудникам, а иногда и родственникам сотрудников, на пользование услугами гостиницы и ее партнеров, такими могут являться салоны красоты при гостинице, поставщики, фитнес-клубы. Предоставляя сотрудникам корпоративные скидки и услуги, можно существенно повысить качество услуг и сервиса.

Благодаря нематериальным способам мотивирования, даже в условиях кризиса или при дефиците бюджета, можно мотивировать сотрудников настолько, что они не захотят менять место работы и будут с большим энтузиазмом и энергией отдаваться работе.

Также кроме нематериальных способов мотивации организация разрабатывает материальную систему мотивирования сотрудников. В гостиничном бизнесе широко используют метод мотивирования сотрудников по департаментам, то есть разрабатывают программы для отдельных департаментов с целью увеличения стремления персонала выполнять свою работу лучше и качественнее.

Для службы бронирования программа предусматривает надбавки за количество произведенных бронирований. Премии могут рассчитываться исходя из количества бронирований по регулярному тарифу, либо исходя из общего дохода продаж номерного фонда, где учитывается вклад каждого сотрудника. Из этого следует, что денежные поощрения могут рассчитываться как на весь отдел, так и на отдельного сотрудника.

Для службы хозяйственного отдела ( housekeeping) программа мотивации напоминает систему сдельной оплаты труда. Денежные надбавки выплачиваются за количество убранных номеров и их сложностью, также оплачивается переработка.

В службе приеме и размещения в наше время гости редко оставляют чаевые,хоть раньше это было принято. В этой службе сотруднику требуется большая самоотдача, за которую ему ,естественно, хочется иметь как материальную ,так и моральную компенсацию. В отельных сетях иногда применяют программу бонусов Upsell. Суть программы в том,что сотрудник Front Office получает премию,если гость заселяется в номер категории выше,чем бронировал.Эта программа стимулирует сотрудников к более активным продажам номерного фонда высокой категории. Также в гостиничной индустрии применяются такие бонусы для сотрудников Front Office, как бонусы от продажи всевозможных дополнительных услуг в номерах и в отеле в целом, бонусы за хорошие отзывы о сотруднике.<sup>16</sup>

Цель мотивации персонала гостиничного бизнеса – это повышение уровня качества сервиса, рост профессиональности сотрудников , а также привлечение сотрудников к духу организации и совершенствованию ее деятельности.

Однако,несмотря на то,что многие гостиничные сети внедряют успешные системы мотивирования трудовой деятельности персонала, они могут столкнуться со следующими проблемами:

- Высокая текучесть кадров. Это связано зачастую с тем,что при поиске персонала сначала оцениваются его знания и навыки,поэтому мотивация имеет меньший приоритет и на самых первых стадиях кадрового процесса ей уделяется меньше всего внимания. В следствии чего работник чувствует себя незащищенным на новом рабочем месте и принимает решение уволиться.

---

<sup>16</sup>URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stimulirovaniya-personala-v-gostinitsah-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt>.

- В некоторых отделах гостиниц больший приоритет отдают мотивации выпускников вузов, чем их навыкам и опыту. С другой стороны, о мотивации могут вообще забыть, если предполагаемый сотрудник уже имеет должный опыт работы. Знания становятся главным критерием при подборе персонала, нежели уровень мотивации.

- Также одной из главных проблем является проблема бонусных программ, которая предусматривает бонусы, выплаты за отзывы о качественной работе сотрудника, за количество проданных услуг, за сверх рабочее время и т.д., с течением времени могут утратить свою эффективность и значимость для сотрудника, так как станут рутинными. Во-вторых, такие программы требуют регулярного контроля, а из-за их большой численности это становится практически невыполнимым. Начальство перестает следить за этим и такие такие бонусные программы становятся формальными и не выполняют свою истинную мотивационную функцию.

Итак, мотивация – это очень важный момент при построении управленческой системы. При отсутствии мотивации или при нецеленаправленной мотивированности сотрудников предприятия, производительность труда находится не на максимальном уровне, что может привести к снижению прибыльности. Следовательно, необходимо обращать особое внимание на эту проблему и следить за тенденцией развития системы мотивации в крупных фирмах и изменением потребностей сотрудников, чтобы впоследствии совершенствовать данную систему. А условия динамичного развития гостиничной индустрии влияют на необходимость эффективного использования трудового ресурса отелей. В гостинице должен постоянно проводиться анализ, как самой системы мотивации, так и актуальных мотивационных факторов для персонала с целью корректировки мотивирующих мер.



## ГЛАВА II ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ «ГРАНД ОТЕЛЬ ЕВРОПА», САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

### 2.1 Ключевые характеристики системы мотивации персонала в гостинице «Гранд Отель Европа»

«Гранд Отель Европа» — это пятизвездочный отель в Санкт-Петербурге, открытый 28 января 1875 года и расположенный на трех улицах: Невский проспект, Итальянская и Михайловская улицы. Отелем владеет компания Belmond Ltd.

В 1873 - 1875 годы архитектор Людвиг Францевич Фонтан на основе бывшего доходного дома было построено здание гостиницы в эклектическом стиле. С 1908 - 1914 гг. архитектор Федор Лидваль перестроил главную лестницу и интерьеры холла, ресторана, добавил широкие арки в стиле модерн. С 1918 по 1920 гг. в здании отеля располагался Центральный детский карантинно-распределительный пункт. В 1932-1934 гг. здание подверглось полной перепланировке и была создана система идентичных номеров. В 1933 году акционерное общество «Отель Лимитед» передали гостиницу в акционерное общество «Интурист». В годы блокады с 1941-1942 гг. в здании размещался эвакуогоспиталь № 991 на 1300 коек. После ремонта в 1945 году здание стало функционировать как отель. В середине XX века в гостинице были проведены восстановительные работы. В 1989 - 1991 гг. СССР совместно со Швецией основали ЗАО «Европа Отель». В 1991 году были проведены реставрационные работы гостиницы. 2005 - 2008 гг. - третий этап реконструкции, получивший инвестиции в размере около 2 млн долларов США. 2006 год - гостиница получила премию "Гостеприимство 2006". В 2007 году «Европа Отель» был удостоен мирового признания и высшей награды за высококачественное обслуживание клиентов. 8 ноября 2009 года на церемонии вручения World Travel Awards в Лондоне гостиница «Европа Отель» названа самым

роскошным отелем Европы и мира. «Гранд Отель Европа» получил 96,3% в рейтинге LQA (leading quality assurance standards) за 2013 г.

Позиционирование отеля – лучшая гостиница Санкт-Петербурга с гарантом высокого уровня обслуживания и полной безопасности во время пребывания в Европа Отеле.

Установленные цены на проживание в отеле, одни из самых высоких в городе, непосредственно влияют на имидж и восприятие гостиницы целевой аудиторией.

Гостиница обслуживает отечественных и иностранных гостей, поэтому персонал обладает знанием разных языков и умеет общаться с представителями различных культур.

«Гранд отель Европа» принадлежит сети Belmond. Belmond — это гостиничная компания и оператор путешествий в необычные и роскошные места по всему миру. Компания включает в себя 35 отелей, речной круиз, сафари и элитные поезда в 22 странах, также владеет одним из самых легендарных ресторанов Нью-Йорка «21». Частью философии компании является обещание единственных в своем роде путешествий класса люкс, которые объединяют гостей с культурой и окружающей средой уникальных мест.

Кроме того, долгосрочные обязательства компании к экологической устойчивости и социальной ответственности воплощают такой подход как «Мыслить глобально, думать локально» (Think Global, Act Local) и включает в себя реализацию образовательных программ для работников, заботу о здоровье и питании сотрудников, реализация мер по снижению воздействия деятельности компании на окружающую среду и т.д.

С внутренней точки зрения, в гостинице применяется линейно-функциональная организационная структура. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель,



возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.).

Линейно-функциональные структуры основываются как на линейных полномочиях, так и на принципе функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности).

Все подразделения создаются по видам деятельности организации, каждое из которых ответственно за определенный перечень функций.

В «Гранд Отеле Европа» 16 отделов:

- Food & Beverage ( ресторанная служба)
- Kitchen (производство ресторанов)
- Banquet & Conference ( отдел конференций и банкетов)
- PR ( отдел связей с общественностью)
- Executive office ( административный отдел)
- Front Office ( служба приема и размещения)
- Tours & Excursions (служба консьержей)
- Reservations (отдел бронирований)
- Sales & Marketing (отдел продаж и маркетинга)
- Housekeeping (хозяйственная служба)
- Accounting (бухгалтерия)
- Stewarding ( отдел хранения и распределения)
- Purchasing (отдел закупок)
- Human Resources (департамент по работе с персоналом и обучению)

- Maintenance (отдел технической поддержки)
- Security (отдел охраны)

Общая численность сотрудников на момент 4 .05. 2017 г. составляет 408 человек, куда входит линейный персонал, менеджеры, руководители департаментов компании, генеральный директор и менеджер отеля.

Для эффективной системы мотивации требуется ее непрерывное совершенствование. Методы исследования мотивации, такие как опросы, тестирования, анкетирования, оценка менеджерами эффективности работы, беседы и наблюдения, позволяют выяснить то, как относится персонал к существующим методам стимулирования, а также выяснить их потребности и мотивы. Данные и выводы, полученные в ходе таких исследований, позволяют грамотно скорректировать мотивационную систему в организации.

Любой руководитель должен предоставлять сотрудникам ресурсы для удовлетворения их потребностей в целях повышения их трудовой деятельности.

В « Гранд Отеле Европа» система мотивации персонала представляет собой совокупность материальных и нематериальных способов стимулирования. Основной целью мотивации персонала в отеле является привлечение и удержание квалифицированного персонала, также стимулирование сотрудников к эффективной трудовой деятельности и увеличение лояльности к компании.

Мотивационная программа видна сотруднику с его первых минут на работе. Все сотрудники, прежде чем приступить к своим обязанностям, должны пройти вводный инструктаж, который включает в себя экскурсию по гостинице, на которой сотрудник отдела персонала рассказывает историю отеля и как все устроено сейчас. После экскурсии новые сотрудники слушают презентацию о ее компании, о принципах, ценностях, видении, тем самым с первых дней погружая сотрудника в корпоративную культуру.

Завершает инструктаж приветственное слово генерального директора отеля. Все это мотивирует сотрудника стать частью команды, трудиться ради общего дела, развиваться как профессионально, так и как личность.

Материальные стимулы в « Гранд Отеле Европа»:

- Сотруднику, который отработал в отеле год и более, после Нового Года выплачивается «Тринадцатая заработная плата»;
- Дополнительные бонусы и премии по результатам работы, сюда входят: отзывы о хорошей работе сотрудника , за активные продажи для отделов бронирования, службы размещения и отдела продаж, за продажи дорогой алкогольной продукции для сотрудников ресторанной службы, за количество убранных номеров для службы хозяйственного размещения и т.д.;
- Доплата за выслугу лет;
- Доплата за условия труда ( работа в ночные смены, за тяжелые вредные условия труда, за выход в смену в праздничные и выходные дни).

Перечень нематериальных способов мотивации трудовой деятельности персонала впечатляюще велик :

- Компания регулярно предоставляет возможность обучаться и повышать свою квалификацию.

Обучение персонала в «Европа Отель» проводятся в виде тренингов. Их проводят менеджер по обучению или сторонние тренинговые компании. Тренинги проводятся непосредственно с целью улучшить качество работы персонала и увеличить уровень их мастерства.

Самая первая система профессионального развития «Appraisal» появилась в отеле в 2000 году с целью выявить профессиональные навыки сотрудников, которые требуют улучшения.

Зимой 2006 года для официантов кафе «Мезонин» был проведен тренинг, включающий в себя знакомство с продукцией, улучшение коммуникативных навыков, краткий обзор финансовых вопросов, подробное изучение предла-

гаемых услуг. Эффективностью проведенного тренинга стало увеличение объема продаж кафе на 8%.

Официанты сезонного ресторана «Гранд Терраса» перед тем, как приступить к работе проходят тренинги, касающиеся сервиса, меню, сервировке; тренинг по работе с жалобами клиента. Официанты всех ресторанов проходят стажировку в производстве ресторанов для более полного знания и понимания техники приготовления блюд и их ингредиентов.

Поскольку компания Belmond, которая владеет отелем, является международной, то и многие документы представлены только на английском языке. Соответственно каждый сотрудник отеля должен обладать знанием английского языка, его степень уже зависит от должности. Каждый сотрудник имеет возможность записаться на бесплатные курсы английского языка в группу, соответствующую определенному уровню имеющихся знаний.

Время от времени проводятся тренинги для различных департаментов. Например, тренинг батлеров, тренинг по телефонному этикету для сотрудников отдела бронирования, тренинг для ресторанной службы по винной карте.

Сейчас для сотрудников отеля каждую неделю проводят тренинги по эмоциональному интеллекту, на которых разыгрывают различные ситуации общения с гостями. Для сотрудников ресторанной службы сейчас каждую неделю проходят курсы о вине.

С 2009 года стали проводиться «тимбилдинги» для одного или более департаментов. Такие мероприятия проводятся для одного или более департаментов. В первую очередь, они направлены на сплочение коллектива.

- Регулярное проведение конкурса « Лучший сотрудник квартала/ года». Помимо признания в коллективе, лучший сотрудник получает в качестве подарка различные сертификаты на пользование услугами отеля. Лучший сотрудник года получает билеты в один из отелей сети Belmond.
- Проведение корпоративных мероприятий. Например, в июле 2017 года запланирован корпоративный марафон.
- Скидки на приобретение продукции компании : посещение ресторанов гостиницы, продукция кондитерской и шоколадной фабрики, цветочного магазина.

- Возможность бесплатного посещения Филармонии и Михайловского театра.
- Компания Belmond также предоставляет программу «Discovery Belmond», которая предоставляет сотруднику бесплатное проживание в любом отеле сети по всему миру. Количество предоставляемых дней зависит от продолжительности работы в компании. За 6 отработанных месяцев сотрудник получает 3 дня бесплатного проживания, за год — 5 дней, за 2 года — 7. Это дает возможность сотруднику путешествовать и мотивирует работать в данной сети.
- Наличие программы «One Night Stay». Популярная программа в гостиничном бизнесе, дающая возможность сотруднику почувствовать себя гостем. Программа предполагает отдых в гостиничном комплексе на одни сутки с возможностью посещения ресторана на 8 тыс. руб. Это направлено на то, чтобы персонал увидел обратную сторону, ощутил на себе предоставляемые услуги. Может быть он подчеркнет для себя плюсы или минусы в своей работе, которые впоследствии можно будет устранить или улучшить.
- Наличие хорошего социального пакета, куда входит: бесплатное питание, ДМС, ночная развозка, наличие униформы .

Для улучшения существующей программы мотивации персонала необходимо выяснить, какие методы мотивации имеют большую значимость для сотрудников, что бы они хотели изменить, чего им не хватает.

## **2.2. Выводы и рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала в « Гранд Отеле Европа»**

Для проведения исследования мотивации трудовой деятельности персонала в гостинице « Гранд Отель Европа» было проведено выборочное анкетирование работников. В соответствии с задачами исследования была составлена анкета, включающая несколько взаимозависимых блоков. Необходимо было затронуть как можно шире волнующие темы: потребности сотрудников, удовлетворенность организацией и ее мотивационной политикой, привлекающие факторы в трудовом процессе гостиницы.

Для создания анкеты использовался сервис Google Forms. Анкета состоит из 19 вопросов. Сперва было проведено пилотажное исследование среди отдела «Гранд Отеле Европа». В ходе этого исследования были зафиксированы и исправлены некоторые замечания респондентов.

| Подразделение |         |         |
|---------------|---------|---------|
|               | Частота | Процент |
| Валидные      | 1       | 1,4     |
| Accounting    | 10      | 13,9    |
| F&B           | 26      | 36,1    |
| Front office  | 20      | 27,8    |
| Kitchen       | 12      | 16,7    |
| Security      | 3       | 4,2     |
| Итого         | 72      | 100,0   |

вопросов. Сперва было проведено пилотажное исследование среди отдела «Гранд Отеле Европа». В ходе этого исследования были зафиксированы и

Респондентами являются 71 сотрудник нескольких отделов гостиницы «Гранд Отель Европа», а именно : Служба приема и размещения (Front

Office), Охрана (Security), Бухгалтерия (Accounting), Ресторанная служба и Производство Ресторанов.

1)

| Удовлетворенность работой             |         |         |
|---------------------------------------|---------|---------|
|                                       | Частота | Процент |
| Валидные                              | 1       | 1,4     |
| Вполне удовлетворен                   | 21      | 29,2    |
| Не могу сказать, удовлетворен или нет | 10      | 13,9    |
| Скорее неудовлетворен                 | 7       | 9,7     |
| Скорее удовлетворен, чем нет          | 31      | 43,1    |
| Совершенно неудовлетворен             | 2       | 2,8     |
| Итого                                 | 72      | 100,0   |

Таблица 1—

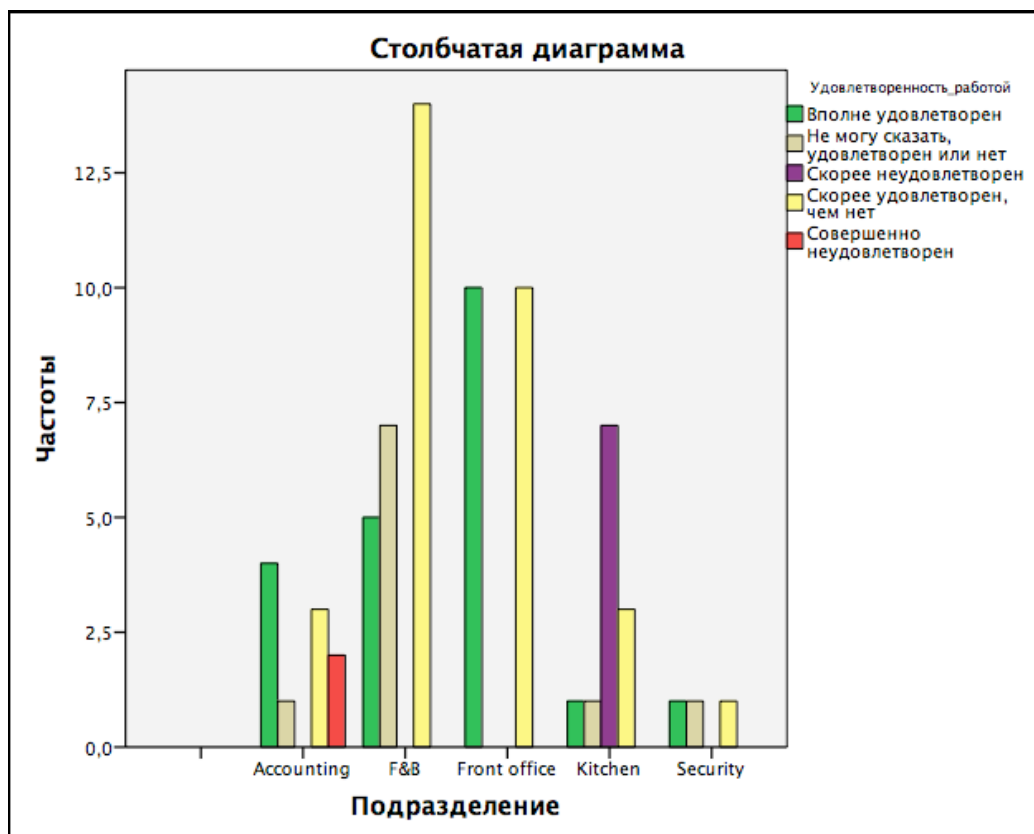
Число респондентов по

отделам

| Удовлетворенность организацией труда |         |         |
|--------------------------------------|---------|---------|
|                                      | Частота | Процент |
| Валидные                             | 1       | 1,4     |
| Вполне удовлетворен                  | 32      | 44,4    |
| Не могу сказать, удовлетвор          | 1       | 1,4     |
| Скорее неудовлетворен                | 8       | 11,1    |
| Скорее удовлетворен, чем нет         | 30      | 41,7    |
| Итого                                | 72      | 100,0   |

Первая часть анкеты была направлена на определение степени удовлетворенности сотрудников сторонами трудового процесса в организации. (Табл.2)

Таблица 2 — Удовлетворенность работой



Таблица

3 — Удовлетворенность организацией труда

Таким образом, мы видим, что большинство сотрудников « скорее удовлетворены, чем нет» работой в целом, а степень удовлетворенности организацией труда разделилась между «вполне удовлетворен» и «скорее удовлетворен, чем нет». (Табл.3) При этом есть те, кто неудовлетворен как работой, так и организацией труда. Как мы видим самые удовлетворенные работой сотрудники находятся в Службе приема и размещения и в Ресторанной службе, совершенно неудовлетворенные сотрудники оказались только в Бухгалтерии. Это может быть обусловлено недостаточной работой департамента по работе с персоналом, разногласиями в рабочем коллективе или просто профессией. (Рис.1)

Рисунок 1 — Удовлетворенность работой по департаментам гостиницы

Далее в анкете была затронута степень и оценка мотивированности в организации.



Общее число респондентов, считают себя скорее мотивированными

организацией.



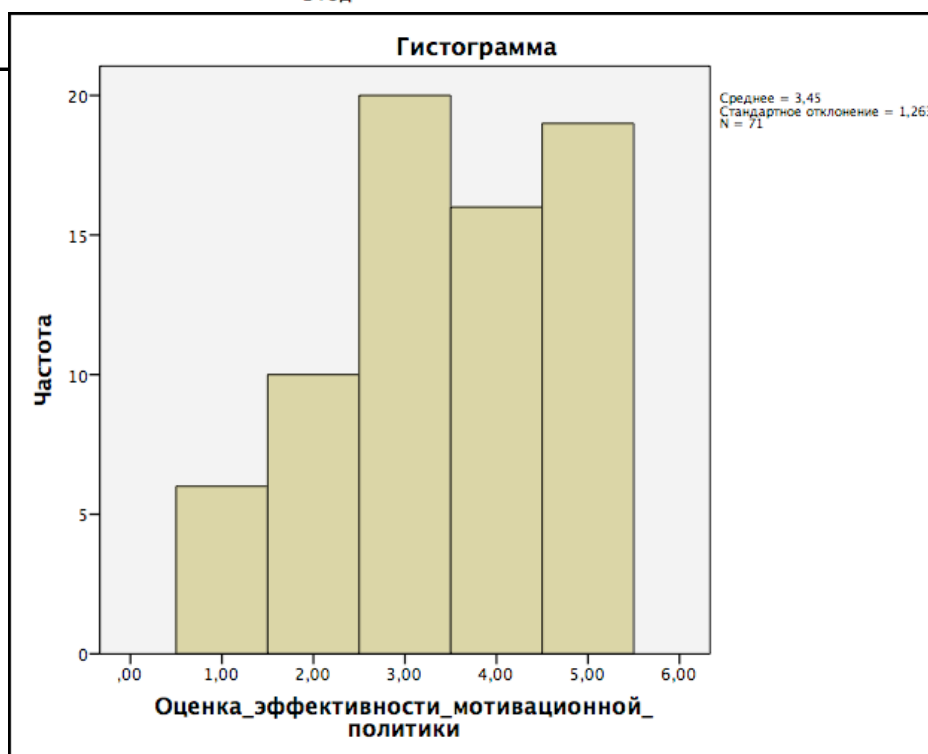
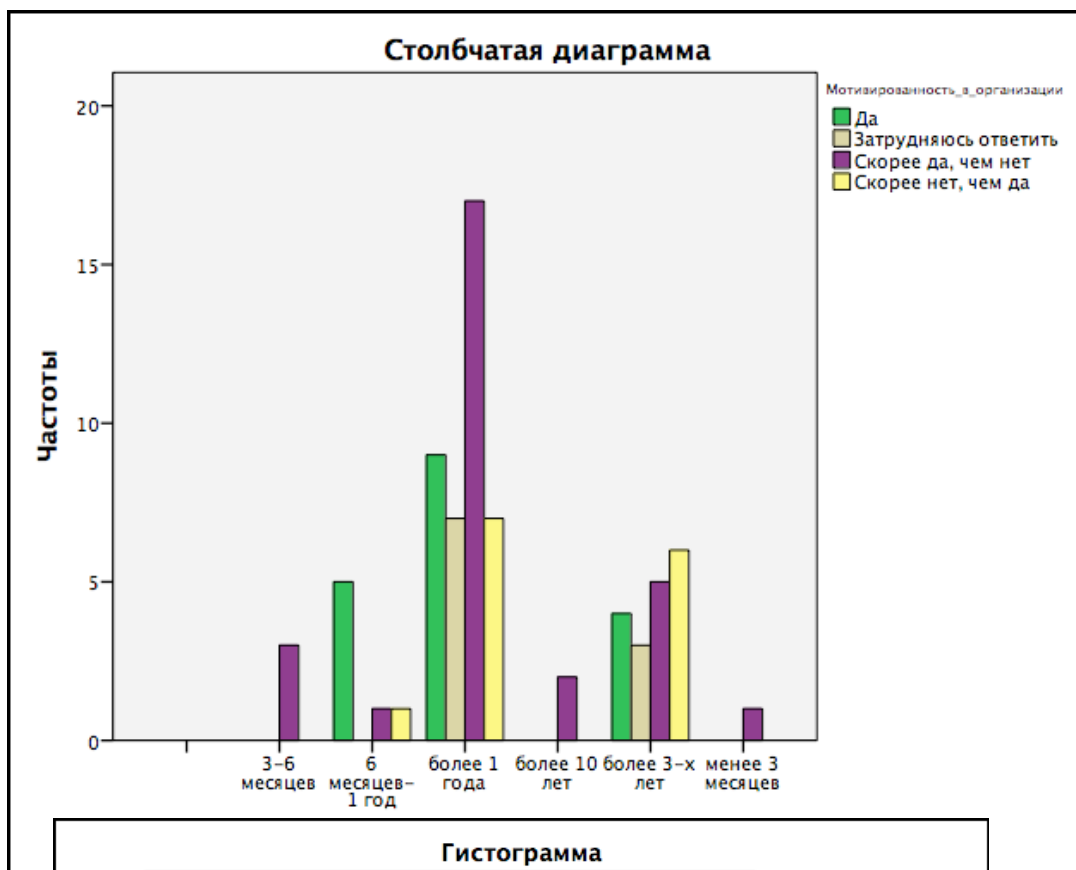
Рисунок 2 —

Мотивированность в организации

Рассмотрим как срок работы в организации влияет на мотивированность сотрудника.( Рис.3)

Рисунок 3 — Влияние срока работы в отеле на мотивированность

Как мы видим самыми мотивированными сотрудниками оказались те,кто работают в отеле больше года. Здесь может подтвердиться гипотеза о том,что эти сотрудники за год работы в отеле ознакомились со всеми



методами мотивации сотрудников, как материальными, так и нематериальными. Ведь некоторые программы мотивации открываются для персонала только спустя либо прохождения испытательного периода, который в «Гранд Отеле Европа» длится 3 месяца, либо после полу года работы в гостинице.

Для оценки мотивационной политики гостиницы «Гранд Отель Европа» сотрудникам было предложено поставить оценку от 1 до 5, где 1 — политика слабая, сотрудник ее совершенно не ощущает, 5 — политика сильная, компания отлично мотивирует своих сотрудников. (Рис.4)

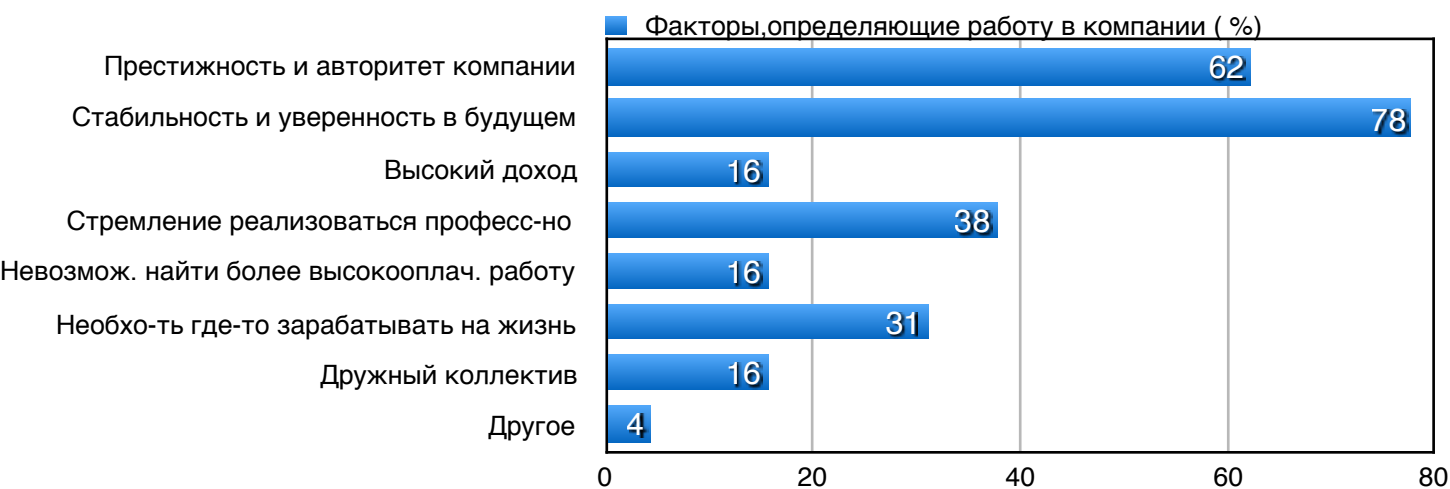
Рисунок 4 — Оценка мотивационной политики в гостинице

Среднее значение — 3,45, что говорит об удачной мотивационной политике глазами сотрудников.

Далее мы выяснили какие факторы в настоящее время определяют работу сотрудника в компании. (Рис.5) Мы увидели, что, без сомнений, самым популярным фактором оказался « стабильность и уверенность в будущем», здесь сразу можно затронуть другой вопрос о задержках заработной платы за последнее полугодие, где 69 сотрудников из 71 ответило, что задержек не было. (Табл.4) Этот показатель говорит о стабильности и уверенности в завтрашнем дне для сотрудников. Скорее всего остальные 2 сотрудника столкнулись с задержкой по техническим причинам банка.

Рисунок 5 — Факторы, определяющие работу в гостинице

Таблица 4 — Случаи задержки заработной платы за последние пол года



|                           | Частота | Процент |
|---------------------------|---------|---------|
| Валидные                  | 1       | 1,4     |
| Да, был один такой случай | 2       | 2,8     |
| Задержки зарплаты не было | 69      | 95,8    |
| Итого                     | 72      | 100,0   |

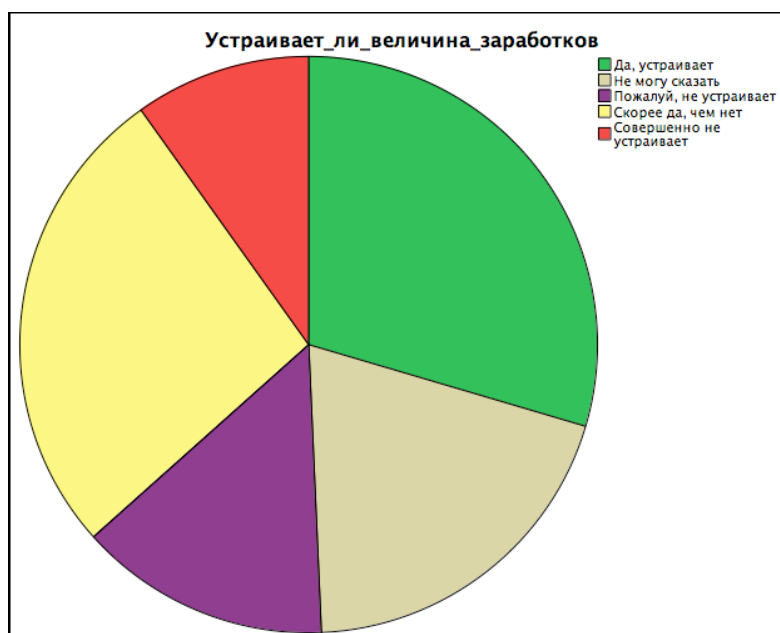
Престижность и авторитет компании также играет доминирующую роль для сотрудников, поскольку гостиница « Гранд Отель Европа» на слуху почти у каждого жителя Санкт-Петербурга, имеет свою историю и востребована на рынке труда.

Стремление реализовать профессионально также важно для персонала. Предприятие, как было сказано выше, уделяет внимание обучению персонала, поэтому здесь потребности сотрудников и «услуги» организации сходятся.

Как можно увидеть «высокий доход» совсем не самое главное, что держит сотрудников в организации, что можно отнести к особенностям мотивации именно в гостиничном бизнесе. Интересным также оказался ответ сотрудника в графе «Другое»: «Выбрал первые два варианта наобум, на самом деле просто не хочу уходить от начальника», что говорит о благоприятной атмосфере среди руководства и исполняющих в организации.

Сотрудники неоднозначно ответили на вопрос об удовлетворенности своих зарплаток в организации. (Рис.6)

Рисунок 6 — Удовлетворенность заработной платы

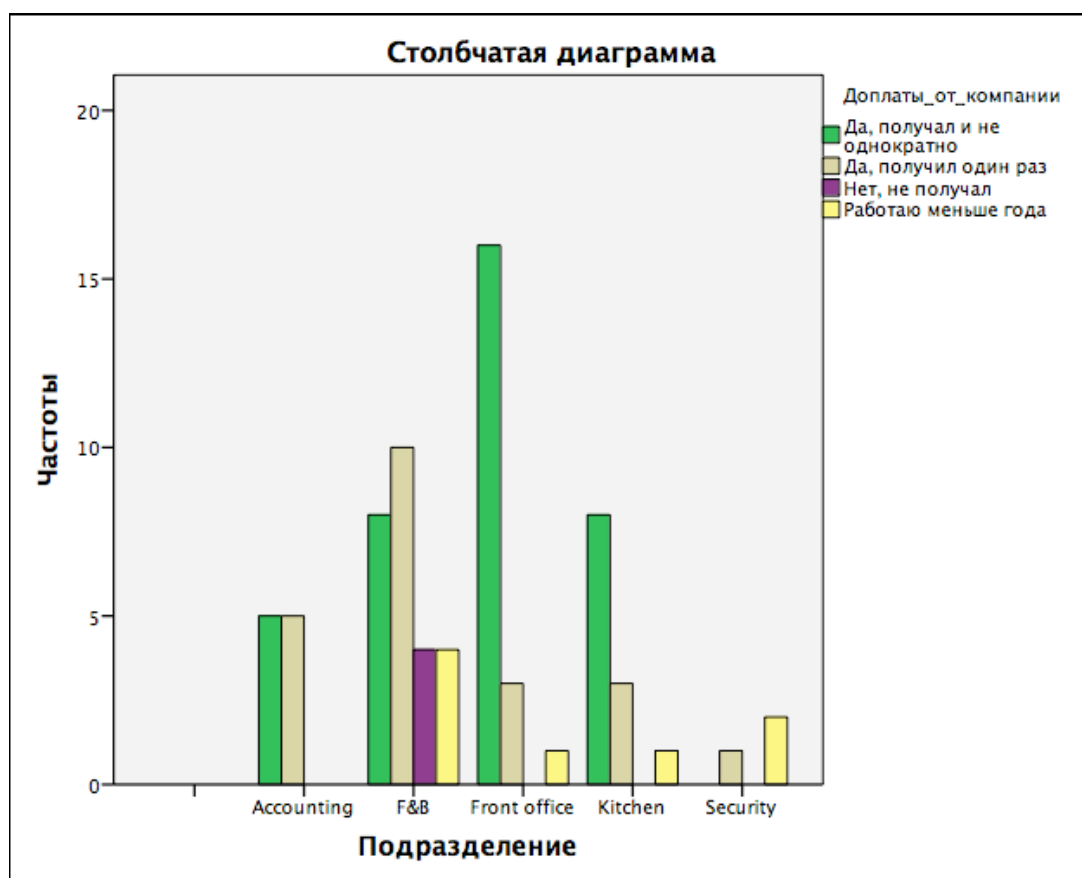


Как было сказано выше, в гостиничном бизнесе широко используют метод материального мотивирования сотрудников по департаментам, то есть разрабатывают программы для отдельных департаментов с целью

увеличения стремления персонала выполнять свою работу лучше и качественнее.

В ходе анкетирования выяснилось, что отделы Службы приема и размещения и Ресторанная служба чаще всего получают доплаты от компании, но при этом эти два отдела чаще всего сталкиваются с переработкой. (Рис.6)

Согласно трудовому договору организации, переработки не оплачиваются, то есть можно считать вполне справедливым то, что именно эти отделы

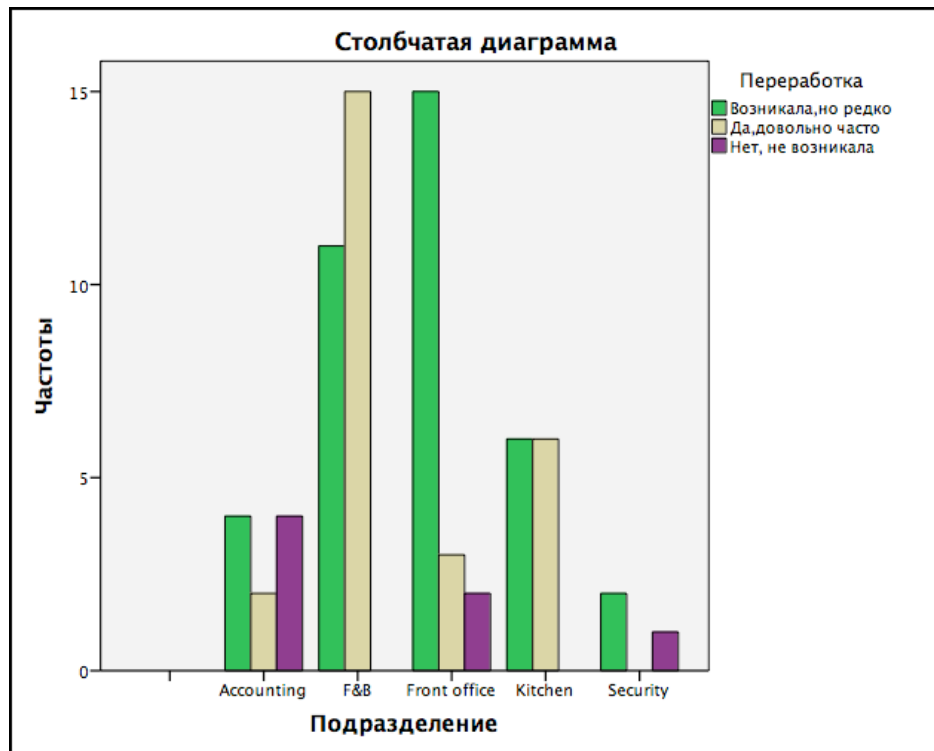


получают дополнительные премии чаще других. (Рис.7)

Рисунок 6 — Доплаты от компании по департаментам

Рисунок 7 — Перерабатывание по департаментам

При изучении системы мотивации немаловажно понять насколько



широк

перечень моральных и материальных благ, предоставляемых сотрудникам, и насколько эти блага соответствуют потребностям и желаниям персонала.

(Рис. 8)

Рисунок 8 — Востребованные виды мотивации



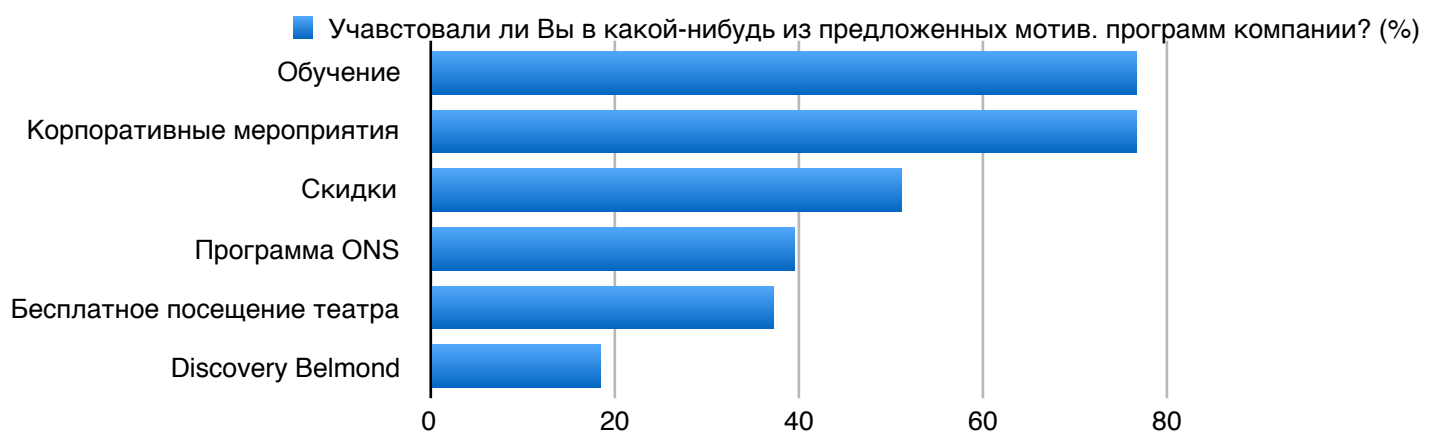


Большинство респондентов выбрали в качестве предпочитаемого вида мотивации премии и доплаты, скорее всего это связано с невысокими доходами большей части сотрудников организации, так же в списке предпочитаемых оказались доплаты за условия работы и возможности социального пакета (страхование, ночная развозка). Небольшое число респондентов выбрали другие варианты: билеты в театр и Филармонию, участие в программах обучения и путешествие в другой отель сети в рамках программы Discovery Belmond.

Среди ответов в пункте « Другое» были следующие ответы:

- Полноценная возможность карьерного роста. Не потому что у тебя друг сидит наверху в офисе, а потому что ты заслужил ;
- Возможность больше обучаться и расти ;
- Командировки .

Рисунок 9 — Участие в мотивационных программах компании



Эффективность мотивационной системы компании больше всего проявляется в обучении сотрудников и организации корпоративных мероприятий.(Рис.9)

Планы сотрудников на ближайшие 1-2 года выглядят довольно-таки

ОПТИМИСТИЧНО

для

| Планы   |         |         |
|---|---------|---------|
|   | Частота | Процент |
| Валидные  | 1       | 1,4     |
| Затрудняюсь ответить  | 11      | 15,3    |
| Перейти на следующую должность                                | 14      | 19,4    |
| Перейти работать в другую организацию без смены специальности | 6       | 8,3     |
| Перейти работать в другую организацию со сменой специальности | 12      | 16,7    |
| Продолжать работать на прежней должности                      | 28      | 38,9    |
| Итого   | 72      | 100,0   |

организации, ведь большинство планируют оставаться на прежнем месте работы. (Табл.5)

Таблица 5 — Планы сотрудников на ближайшие 1-2 года

Согласно данным, полученным в результате анкетирования, предложены следующие рекомендации по совершенствованию управления трудовой мотивацией персонала в гостинице « Гранд Отель Европа » :

— Проведение ежегодного мониторинга состояния трудовой мотивации сотрудников гостиницы;

В « Гранд Отеле Европа» внутренним документом, который содержит систему управления трудовой мотивацией персонала является «Положение о стимулировании персонала» , для разработки которого руководителю, как и подчиненному , необходимо быть информированным о состоянии рынка труда и позиционировании организации в нем, владеть целостным видением существующей в организации системы стимулирования, а также знать уровень мотивированности каждого работника. Ежегодный мониторинг состояния трудовой мотивации сотрудников гостиницы позволяет получить эту информацию. Отсутствие данного анализа не позволит руководителю построить эффективную систему управления трудовой мотивацией. Установленный уровень мотивированности позволит руководителю в кратчайшие сроки выбрать наиболее эффективные виды стимулирования, применяемые к сотрудникам.

— Исходя из полученных данных, мы можем заявлять, что основным направлением в рамках улучшения системы мотивации в гостинице , является увеличение заработной платы. Однако, следуя за А. Маслоу, утверждается , что увеличение доходов способно лишь временно повысить мотивацию к труду. Поэтому отделу персонала в « Гранд Отеле Европа» следует четко разрабатывать критерии поощрения, информировать о них персонал для того, чтобы каждый сотрудник связывал итоги своего труда с размером заработной платы ; — Следует обращать серьезное внимание на систему повышения квалификации и карьерного роста сотрудников, а так же регулировать межличностные отношения, направляя их с помощью системы поощрений и наказаний в нужное русло.

Потребность в развитии или самоактуализации – самая высшая потребность в пирамиде А. Маслоу. Однако такая потребность зависит напрямую от человека. В «Гранд Отеле Европа» проводятся тренинги для

повышения профессиональных навыков сотрудников, например, тренинги для отдела бронирования, официантов и работников службы приема и размещения. Это подтверждается тем, что большинство респондентов отметило участие в программах обучения, предоставляемые гостиницей. Вероятно, что персонал хочет получать более сложные задания, которые требовали бы от них использование специальных знаний и навыков. Методом решения проблемы может стать делегирование некоторых полномочий менеджером линейному персоналу, либо определение дополнительной ответственности за некоторые рабочие процессы ;

— Рекомендуется проводить упражнения по сплочению коллектива, эти упражнения должны являться традицией, например один раз в квартал. Главная цель проведения упражнений по сплочению коллектива в «Гранд Отеле Европа» : достичь хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мотивация – это очень важный момент при построении управленческой системы. При отсутствии мотивации или при нецеленаправленной мотивированности сотрудников предприятия, производительность труда находится не на максимальном уровне, что может привести к снижению прибыльности. Следовательно, необходимо обращать особое внимание на эту проблему и следить за тенденцией развития системы мотивации в крупных фирмах и изменением потребностей сотрудников, чтобы впоследствии совершенствовать данную систему. А условия динамичного развития гостиничной индустрии влияют на необходимость эффективного использования трудового ресурса отелей. В гостинице должен постоянно проводиться анализ, как самой системы мотивации, так и актуальных мотивационных факторов для персонала с целью корректировки мотивирующих мер.

Существующие теоретические подходы к управлению трудовой мотивацией не позволяют выбрать единую стратегию управленческого воздействия на сотрудников в гостиничном бизнесе, ввиду того, что в каждой из них мотивационные факторы рассматриваются в двух «началах» – в содержательных теориях ими являются потребности сотрудников, в процессуальных – вознаграждения, получаемые персоналом за выполнение профессиональной деятельности.

Гипотеза в рамках выпускной квалификационной работы подтвердилась. В гостиничном бизнесе имеются свои особенности системы мотивации и они могут зависеть от ряда факторов:

- принадлежности предприятия к международной гостиничной сети, где имеются общие программы. Например, в компенсационный пакет сотрудников гостиницы, входящей в гостиничную сеть, может входить предоставление скидки на проживание в других отелях этой сети ;

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

Таким образом, исходя из рассмотренных выше теорий и практик, можно сделать вывод, что в индустрии гостеприимства, как и в других сферах деятельности, возможно применение следующих моральных и материальных способов стимулирования: премирование; бонусная система; похвала; благодарность; вручение грамот, дипломов, наград; введение соревновательной системы. Материальное стимулирование, основной формой проявления которого является премирование, должно базироваться, прежде всего, на качестве выполнения сотрудником своей работы. Вознаграждение должно быть действительно заслуженным, а не повсеместным (распространяться только на особо отличившихся работников) для того, чтобы стимулировать тем самым остальной коллектив на более продуктивную работу. Вознаграждение должно быть достойным (соответствовать уровню квалификации, образования сотрудника, занимаемой им должности). Как и в других компаниях, руководство «Гранд Отель Европы» должно организовать «теплую атмосферу» в коллективе, заботиться о своих подчиненных, оказывать взаимопомощь и поддержку, активно развивать корпоративную культуру.

Но, несмотря на ряд схожих черт, мотивация в индустрии гостеприимства имеет ряд особенностей. Материальное стимулирование должно учитывать специфику работы каждого отдельно взятого сотрудника, а также всего отдела в целом. Например, как уже говорилось, для различных служб (приема и размещения, службы бронирования, хозяйственной службы, ресторанной службы) на практике применяются свои способы поощрения, например, в зависимости от количества проданных мест, от уровня оказанного сервиса, от времени и качества обслуживания и т.д. К методам материального поощрения стоит отнести и систему корпоративных скидок на пользование внутренними услугами компании. В случае с сетевыми отелями или отелями, сотрудничающими с другими организациями, это может быть предоставление услуг уже вне данного предприятия (скидки на номера). Также это может быть создание бонусной системы, где главным призом для сотрудника может быть путешествие в другой отель сети. В гостиничном бизнесе, в осо-

бенности в «Гранд Отеле Европа», как уже отмечалось, важным моментом является обучение. Не стоит отрицать, что обучение сейчас проводится во многих компаниях, однако в индустрии гостеприимства обучение должно быть направлено на получение работником знаний в данной сфере. Возможно проведение тренингов, направленных на расширение коммуникативных навыков (поскольку работники многих служб индустрии гостеприимства имеют непосредственный контакт с людьми), а также различных курсов, а что особенно важно курсов иностранных языков, поскольку изучаемый бизнес, как никакой другой бизнес, наиболее тесно связан с общением с иностранными гражданами. Такие тренинги как раз помогут также осуществлять «ротацию» в коллективе, которая также является одним из возможных методов стимулирования. В индустрии гостеприимства, как ни в какой другой сфере, в качестве методов стимулирования можно применять удобные графики работы для своих сотрудников, поскольку зачастую работа некоторых служб (питания, приема и размещения, гостиничного хозяйства) не требует жесткой регламентации по времени. К тому же в любой гостинице, как правило, есть ресурсы для организации бесплатного питания работников. Все эти методы можно применять в индустрии гостеприимства, однако важно учитывать возможности компании и оправданность данных средств в каждом конкретном случае. Наиболее эффективно, как уже было отмечено, применять в совокупности методы и морального, и материального стимулирования. Основываясь на всех этих принципах, работодатель может существенно улучшить работу своего персонала, а вследствие этого и качество предоставляемых услуг. В итоге возрастет число клиентов компании, которые принесут гораздо большую прибыль. А получение прибыли как раз и является основной целью любого вида бизнеса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов, Р. Социальный анализ процессов профессионализации российских менеджеров // Рубеж: Альманах социальных исследований. – 2010. №16-17. – 113 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 265 с.
3. Армстронг, М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон. – М.: Сбербанк, 2011. – 248 с.
4. Бацына Я. В. Социологический анализ механизма мотивации персонала на примере турфирмы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 36–40. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46008.htm>.
5. Бурдые, П. Начала. / Пер. с фр. Шматко Н.А. – М.: Socio-Logos, 1994. – 288 с.
6. Борисов А.Ф., Пруель Н.А., Минина В.Н. и др.; под ред. Борисова А.Ф. Социология управления : учебник для студ. учреждений С693 высш. проф. образования . — М.: Издательский центр «Академия», 2014. — 304 с.
7. Быченко, Ю.Г. Мотивация труда как фактор развития человеческого капитала интактных профессиональных команд / Ю.Г. Быченко, М.Г. Гильфанова; МВД РФ. – Саратов: Научная книга, 2012. – 191 с.
8. Вебер, М. Основные социологические понятия / М. Вебер // Избранные произведения: пер. с нем. – М.: Изд-во Прогресс, 1990. – 808 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2006. -670 с.
10. Власова, Е. Система мотивации – как привлечь и удержать / Е. Власова, Т.



- Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – No8(234). – С. 18-19.
11. Вологин М.А. Мотивация труда: Курс лекций. – Вологда: ВоПИ, 1995.- 48 с.
12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
13. Герцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. Д.А. Куликов. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: Инфра-м, 2008. – 282 с.
15. Горшкова, Е.В. Вопросы теории и практики мотивации труда государственных гражданских служащих / Е.В. Горшкова. – М.: ИПК госслужбы, 2010. – 127 с.
16. Горшкова, О.Н. Социологическое исследование трудовой мотивации в Челябинской области: монография / О.Н. Горшкова, Н.И. Корзенко / Челябинск: Издательство Челябинского государственного университета, 2011. – 142 с.
17. Джери, Д. Большой толковый социологический словарь. / Д. Джери, Дж. Джери; в 2-х томах: Пер. с англ. Н.Н. Марчук. – М.: Вече, АСТ, 1999.
18. Дюркгейм, Э. О. Социология. Ее предмет, метод, предназначение / Э.О. Дюркгейм; пер. с фр., составление, послесловие и примечания А.Б. Гофмана. – М.: Канон, 1995. – 352 с.
19. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА – М, 2014. – 394 с.
20. Зобнина М. Е., Корзенко Н. И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. No 3 (257) // Управление. Вып. 7. С. 66–69.
21. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие для вузов. / Е.П. Ильин. -

- СПб.: Питер, 2011. - 508с.
- 22.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2010. – 695 с.
- 23.Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд.-М.:ИНФРА-М, 1999. - 692 с.
- 24.Магура М.И., Курбатова М. Б. Секреты мотивации. М.: ИД «Управление персоналом». 2007.– 656с.
25. Мак-Келланд, Д. Мотивация человека / Д. Мак-Келланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
- 26.Маслоу, А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 352 с.
27. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие, под ред. Е.Б.Моргунова, - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. - 464 с.
- 28.Наумова, С.А. Аспекты и уровни исследования мотивации как объекта социального управления / С.А. Наумова // Мотивация и поведение человека в сфере труда. – М.: НИИ труда, 1999. – С. 20.
- 29.Парсонс, Т. О структуре социального действия. – С.: АкадемПроект, 2000. – 231 с.
- 30.Парсонс, Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения / Т.Парсонс // Американская социологическая модель / под ред. В.И. Добреньковой. – М.: 1996. – 500 с.
- 31.Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 288с.
- 32.Сабилов, Т.Р. Социально-культурные условия формирования профессиональной мотивации специалистов по связям с общественностью / Т.Р. Сабилов: Мин-во культуры РФ, Моск. гос. ун-ты

культуры и искусства. – М.: Белый ветер, 2011. – 191 с.

33. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зака; под ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. – М.: журнал Контроллинг, 1991. – 104 с
34. Управление организацией: Учебник / Под. Ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 699 с.
35. Фененко Ю.В. Социология управления : Учебное пособие / Ю.В. Фененко. - М. : ПКЦ Альтекс, 2005. - 236 с.
36. Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.В. Щербина. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. – 520 с.
37. Ядов, В.А. Социологические исследования. Методология. Программа. Методы. – Самара, 1995. – 328 с.
38. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – М.: Добросвет, 2001. – 569 с.

Электронные ресурсы :

39. Гранд Отель Европа | 5 элитные гостиницы в Санкт-Петербург, Россия  
[Электронный ресурс] // Официальный сайт Belmond Ltd [сайт]. URL :  
<http://www.belmond.com/grand-hotel-europe-st-petersburg>.
40. Зайцева Наталия Александровна Особенности стимулирования персонала в гостиницах: Российский и зарубежный опыт // Сервис в России и за рубежом. 2013. №7. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stimulirovaniya-personala-v-gostinitsah-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения: 23.05.2017).
41. Дашковская О. Д., Константинова Е. В. Особенности системы мотивации персонала в индустрии гостеприимства // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 1686–1690. – URL:

<http://e-koncept.ru/2016/86363.html>.

42. Менеджмент. Мотивация персонала // Портал гостиничного бизнеса Hotelline [сайт]. URL: [http://www.hotelline.ru/management\\_article.php?news\\_cid=544&news\\_id=136](http://www.hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=136) (дата обращения: 17.03.2015)

Анкета

Уважаемые сотрудники, прошу вас пройти анкетирование с целью выявления и оценки системы мотивации персонала в организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете.

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

Спасибо за сотрудничество!

1. Ваше подразделение в организации \_\_\_\_\_

2. Ваша должность \_\_\_\_\_

3. Ваш возраст \_\_\_\_\_

4. Ваш пол

Мужской

Женский

5. Как долго Вы работаете в данной организации?

менее 3 месяцев

3-6 месяцев

6 месяцев-1 год

более 1 года

более 3-х лет

более 10 лет

6. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?

Вполне удовлетворен

Скорее удовлетворен, чем нет

Не могу сказать, удовлетворен или нет

Скорее неудовлетворен

Совершенно неудовлетворен

7. Удовлетворены ли вы организацией труда в отеле?

Вполне удовлетворен

Скорее удовлетворен, чем нет

Не могу сказать, удовлетворен или нет

Скорее неудовлетворен

Совершенно неудовлетворен

8. Возникала ли на Вашем предприятии (в отеле) за последние полгода  
необходимость сверхурочных работ?

Да, довольно часто

Возникала, но редко

Нет, не возникала

9. Вас лично устраивает величина Ваших заработков в отеле?

Да, устраивает

Скорее да, чем нет

Не могу сказать

Пожалуй, не устраивает

Совершенно не устраивает

10. Имеете ли Вы какой-либо дополнительный заработок? (помимо доходов в отеле)

Да, имею

Иногда

Нет, не имею

Предпочитаю не отвечать на данный вопрос

11. Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал отеля эффективно работать?

Да

Скорее да, чем нет

Скорее нет, чем да

Нет

Затрудняюсь ответить

12. Получали ли Вы какие-либо доплаты за последний год в компании?

Работаю меньше года

Да, получал и не однократно

Да, получил один раз

Нет, не получал

13. Были ли у Вас в отеле за последнее полугодие случаи задержки заработной платы?

Да, были неоднократно

Да, был один такой случай

Задержки зарплаты не было

14. Какие факторы в настоящее время определяют Вашу работу в компании?

Выберите не более 3-х вариантов

Престижность и авторитет компании

Стабильность и уверенность в будущем

Высокий доход

Стремление реализовать профессионально

Невозможность найти более высокооплачиваемую работу

Необходимость где-то зарабатывать на жизнь

Дружный коллектив

Другое:

15. По Вашему мнению, Вы достаточно мотивированы своей организацией?

Да

Скорее да, чем нет

Затрудняюсь ответить

Скорее нет, чем да

Нет

16. Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы Вас лично?

Да

Скорее да, чем нет

Затрудняюсь ответить

Скорее нет, чем да

Нет

17. Как бы Вы оценили мотивационную политику компании?

Выберите вариант от 1 до 5

1— Слабая. Я ее совершенно не ощущаю

5— Сильная. Компания отлично мотивирует своих сотрудников

18. Какой из видов мотивации интересует Вас?



Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас.

Доплаты ( премия, бонусы)

Доплаты за стаж работы в организации

Доплаты за условия труда ( работа в ночные смены, в праздничные и выходные дни и т.п.)

Обучение ( тренинги, курсы английского языка)

Расширенный соц. пакет (ДМС,Ночная развозка)

Корпоративные праздники и мероприятия

Скидки на приобретение продукции компании ( цветы, кондитерские изделия и т.п.)

Программа "One night stay"

Возможность бесплатного посещения Филармонии и Михайловского театра

Discovery Belmond

Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно Вас могло бы заинтересовать)\_\_\_\_\_

19. Участвовали ли Вы в какой-нибудь из предложенных мотивационных программ компании?

Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже программ те, в которых Вы принимали участие.

Обучение ( тренинги, курсы английского языка)

Корпоративные праздники и мероприятия (организованные компанией)

Скидки на приобретение продукции компании ( цветы, кондитерские изделия)

Программа "One night stay"

Возможность бесплатного посещения Филармонии и Михайловского театра

Discovery Belmond

20. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

Продолжать работать на прежней должности

Перейти на следующую должность

Перейти работать в другое структурное подразделение

Перейти работать в другую организацию без смены специальности

Перейти работать в другую организацию со сменой специальности

Затрудняюсь ответить

Другое \_\_\_\_\_