

УДК 640.4:331.108.2

Совершенствование системы мотивации персонала в кадровом менеджменте гостиничного предприятия: проблемы и методы реализации

¹ Валерия Сергеевна Бурилова

² Евгения Олеговна Рудинская

¹⁻² Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Российская Федерация
690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, д. 41

¹ Кандидат исторических наук, доцент

E-mail: burilova.vs@mail.ru

² Магистрант

E-mail: senichka91@list.ru

Аннотация. В статье анализируется система мотивации персонала гостинично-ресторанного комплекса «Аванта», г. Владивосток.

В ходе исследования проводится анализ деятельности по управлению персоналом, выявляются общие недостатки в системе мотивации персонала, проводится анализ удовлетворенности сотрудников и разрабатывается программа по совершенствованию мотивации и стимулирования труда администраторов гостинично-ресторанного комплекса «Аванта» для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке города Владивостока.

Ключевые слова: гостиничное предприятие; кадровый менеджмент; методы; персонал; система мотивации персонала.

Введение. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности гостиничных организаций, и считается основным критерием экономического успеха. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников [1].

Одной из важнейших функций управления является функция мотивации персонала, которая заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер [2]. Сущность мотивации основывается на том, чтобы персонал гостиницы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и согласовывая это с принятыми управленческими решениями [3].

Существуют типичные ошибки в методах мотивации и стимулирования труда, когда в систему оценки включаются: гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу [4]. К примеру, гарантированные премии сотрудники воспринимают как часть своего оклада, то есть стимулирующая функция утрачивается. Недостижимые бонусы – это метод утрачивает свою стимулирующую функцию при использовании руководством завышенных показателей.

Материалы и методы. В работе использовались основные методы разработки системы мотивации труда гостиничного предприятия:

- организация и проведение мониторинга реальной мотивации трудовой деятельности работников различных подразделений предприятия на основе специально разработанных методов диагностики скрытой и скрываемой мотивации [5];

- оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности;

- определение влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности, в том числе производительность, трудовую дисциплину, текучесть кадров, квалификацию, ответственность, творчество, коллективизм работников [6].

Особое внимание уделялось разработке принципов оптимизации системы оплаты труда, в контексте общих целей предприятия. Важен учет результатов труда предприятия в целом, отдельных его подразделений и, конечно, конкретных работников [7].

Обсуждение проблемы. Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, деловую оценку, профориентацию, адаптацию, обучение, управление деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и другое.

В сложившейся высокой конкурентной среде существует проблема в совершенствовании качества услуг, и предъявляются высокие требования ко всем категориям персонала [8]. Для обеспечения высокой конкурентоспособности необходима грамотная система мотивации.

В выполненной работе исследована система мотивации персонала в ГРК «Аванта», г. Владивосток.

На рынке города Владивостока на 2013 год официально зарегистрировано 45 гостиниц и аналогичных средств размещения. Гостинично-ресторанный комплекс «Аванта» функционирует с 28 июня 2010 года и входит в категорию «три звезды» (по данным ООО «Приморский центр сертификации и качества»). Непосредственными конкурентами ГРК «Аванта» на рынке гостиничных услуг города Владивостока являются гостиничные предприятия «Версаль», «Экватор» и «Азимут-отель «Владивосток». На основании этого был проведен анализ существующих методов мотивации и были выявлены сильные и слабые стороны в системе мотивации и стимулировании труда персонала службы приема и размещения гостиницы «Аванта» (таблица 1).

Таблица 1

Методы мотивации администраторов в гостиницах г. Владивостока²

Методы мотивации администраторов	Название гостиниц			
	Версаль	Азимут-отель «Владивосток»	Экватор	Аванта
Поощрения и наказания	Поощрения: -премии не предусмотрены; Наказания: -отсутствие системы наказания.	Поощрения: - надбавка за превышение объема продаж; - скидка на проживание персонала в номерах (50%); - доска «Лучший сотрудник» (сотрудник года, сотрудник месяца); Наказания: - аудит лист (штрафы)- 2000руб. - 3000руб.	Поощрения: Бонусная система. - по обслуживанию 100% - 2000 руб.; 90% - 1500руб.; - по продажам 100000 рублей - 2000 руб.; - грамоты; Наказания: - не премирование.	Поощрения: - премия; - поощрения за рационализаторские предложения; - скидка на проживание персонала в номерах (15%); - скидка на посещение спортивного комплекса (20%); Наказания: - не премирование.
Обучение (семинары, аттестация, другое)	Курсы (английский язык) к подготовке Саммита АТС	- один раз в полгода аттестация; - семинары; - тренинги по продажам.	Каждые две недели обучение (выдача рекомендованной литературы и другое).	Не предусмотрено

Как видно из таблицы, преимуществом системы мотивации персонала ГРК «Аванта» являются следующие материальные методы: премия; скидка на проживание персонала в номерах (15 %); скидка на посещение спортивного комплекса (20 %).

Что касается нематериальных методов стимулирования труда персонала в гостинице «Аванта», то в них входят социально - психологические: привлечение работников к участию

² Составлена авторами.

в делах гостиницы, обогащение труда, право предоставления идеи во благо предприятия. Недостатком системы мотивации персонала является неразвита программа обучения персонала [9].

В рамках разработки программы мотивации персонала для отдельных категорий работников методом анкетирования было проведено исследование удовлетворенности системой мотивации и стимулирования труда администраторов гостиницы «Аванта».

Таблица 2

Удовлетворенность персонала ГРК «Аванта» различными условиями труда³

Меры	Удовлетворенность (Положительно ответившие, %)
Размер заработка	80
Режим работы	100
Разнообразие работы	100
Необходимость решения новых проблем	60
Самостоятельность в работе	80
Соответствие работы личным способностям	100
Возможность должностного продвижения	40
Уровень организации труда	60
Отношения с коллегами	100
Отношения с непосредственным руководителем	100
Уровень технической оснащенности	80

Из анализа результатов опроса, как показано в таблице 2, уровень удовлетворенности персонала всеми условиями труда достаточно высокий. Исключение составляет возможность продвижения по карьерной лестнице. Это основная причина текучести кадров на предприятиях размещения города Владивостока.

В рамках исследования была выявлена степень эффективности методов стимулирования и де стимулирования труда в деятельности гостиничного предприятия (таблица 3).

Таблица 3

Анализ эффективности применяемых методов стимулирования и де стимулирования труда ГРК «Аванта»⁴

Меры	Положительно ответившие, %
Угроза увольнения	20
Премии и доплаты	100
Повышение заработной платы	100
Повышение требовательности	40
Лишение премий, доплат	40
Улучшение условий труда	20
Моральные поощрения	100
Повышение квалификации	100
Социальные льготы	20

³ Составлена авторами.

⁴ Составлен авторами.

Результаты опроса администраторов гостиницы подтверждают выводы психологов: стимулирующей функцией обладают методы поощрения (100 %), они гораздо эффективнее методов наказания (20–40 %).

Оценка мотивации администраторов по методам стимулирования и де стимулирования труда показала, что положительные варианты стимулирования персонала наиболее существенны, по мнению администраторов, а отрицательное стимулирование труда наименее. Используемая 5-ти балльная оценка степени удовлетворенности показала, что сотрудники оценили главным образом мотивацию и стимулирование предприятия на 3 балла. Не устраивает сотрудников так же материальное стимулирование и отсутствие перспективы (продвижение по службе).

В результате предложенных вариантов для программы мотивации и стимулирования труда администраторов ГРК «Аванта», стоит оставить существующую систему поощрения персонала, а так же внедрить дополнительно программу обучения, аттестацию и оценку для персонала службы приема и размещения (рисунок 1).

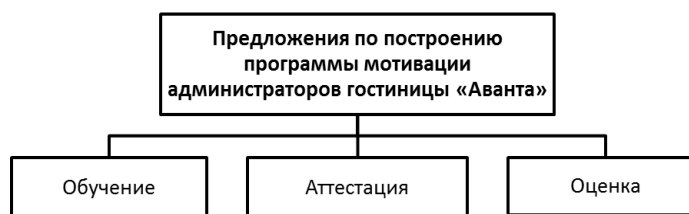


Рис. 1. Предложения для разработки программы мотивации и стимулирования администраторов ООО «Аванта»

Обучение персонала включает в себя ряд тренингов: «Фирменный стиль обслуживания гостей»; «Работа с иностранной клиентурой (на языке основной клиентуры)» – знание языка по тематике службы; практикум «Разговор по телефону», «Работа с претензиями». Данные тренинги направлены на повышение квалификации и творческого потенциала сотрудников гостиничного предприятия. Обучения работников службы приема и размещения рассчитано на стандартные знания администраторов гостиницы, которые необходимо знать и периодически обновлять.

Аттестация является необходимым элементом кадрового менеджмента и выполняет стимулирующую функцию в системе мотивации персонала. В рамках внедряемой системы мотивации, аттестация состоит из ряда этапов: подготовительный этап (составление списков аттестуемых, определение правил и критериев, формирование аттестационной комиссии, подготовка документов), этап проведения аттестации и итоговый этап [10].

Оценка персонала покажет качество, количество, отношение, тщательность, готовность и знание работы своего подразделения.

Программа должна содержать в себе все варианты стимулирующего труда, а в некоторых случаях и де стимулирующие [11].

Результаты. Программа обучения персонала позволит улучшить мотивацию персонала; повысить уровень образованности персонала; улучшить межличностные отношения в коллективе. Аттестовать персонал необходимо для выявления пробелов в знаниях. Результатом аттестации является или поощрение или наказание, которые выступают в различной форме. Формальным результатом оценки является либо присвоение квалификации, либо признание работника соответствующим или несоответствующим своей должности с определенными рекомендациями на будущее о его сохранении в ней, повышении, понижении, увольнении.

Заключение. Таким образом, предлагаемая программа внесет в мотивацию и стимулирование администраторов только положительные черты и сделает систему стабильной. Разработанная программа мотивации персонала получила положительную оценку и была принята администрацией гостинично-ресторанного комплекса «Аванта» к использованию.

Примечания:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2011. 688 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 447 с.
3. Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. Пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. СПб.: Питер, 2007. 512 с.
4. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. М.: Кнорус, 2007. 320 с.
5. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. М., 2010. 204 с.
6. Веселков П. Оценка и развитие персонала / П. Веселков // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 7. С. 56-62.
7. Варданян И. Оценка системы мотивации для сотрудников гостиничного бизнеса/ И. Варданян // Справочник по управлению персоналом. Электронный журнал 2013. №1. Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/>
8. Система мотивации персонала: примеры и разработка // Генеральный директор – персональный журнал для руководителя. Электронный журнал. 2014. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3565-sistema-motivatsii-personala/>
9. Крячко К.С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. С. 65-71.
10. Минасян С.С. Мотивация персонала [Текст] / С.С. Минасян // Молодой ученый. 2014. №1. С. 401-403.
11. Кузнецов С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом / С.А. Кузнецов // Современные проблемы науки и образования. Электронный журнал. 2013. №6. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/100-5092>

UDC 640.4:331.108.2

**Improving the Staff Motivation System in Hotel Industry:
Issues and Methods of Implementation**

¹ Valeria S. Burilova

² Evgenia O. Rudinskaya

¹⁻² Vladivostoksky State University of Economics and Service, Russian Federation

Gogol Str. 41, Vladivostok, 690014

PhD, Associate Professor

E-mail: burilova.vs@mail.ru

² Master's degree student, bachelor

E-mail: senichka91@list.ru

Abstract. The article analyses the staff motivational system at Avanta hotel-restaurant complex, city of Vladivostok. In the course of the study, the author analyses: the staff management, reviling underperformances in motivation of personnel, and the staff satisfaction analysis. The motivation improvement programs for the administrators of hotel-restaurant complex Avanta have been developed.

Keywords: hotel enterprise; staff management, methods, personnel; staff motivation system.