

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Географо-биологический факультет  
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Выпускная квалификационная работа*

*по направлению подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело*

Исполнитель:  
Балакина Дарья  
Александровна,  
студентка группы БГ-42

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Допущена к защите  
зав. кафедрой туризма и  
гостеприимства

\_\_\_\_\_ А.И. Фишелева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Научный руководитель:  
Л.Д. Назарова,  
канд. пед. наук, доцент

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	8
1.1. Сущность и основные характеристики мотивации.....	8
1.2. Особенности формирования и совершенствования методов мотивации персонала в гостиничном предприятии.....	17
<b>ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОНКУРСА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА</b> .....	30
2.1. Анализ производственной и корпоративной деятельности отеля «Парус» .....	30
2.2. Разработка конкурсной программы профессионального мастерства «Лучший специалист по гостеприимству».....	43
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	53
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	57
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.</b> Структура управления в отеле «Парус».....	61
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.</b> Анкета.....	62
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3.</b> Глоссарий.....	64
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4.</b> Конкурсная программа .....	65
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5.</b> Положение о проведении конкурса и бланк заявки на участие.....	67
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 6.</b> Тестовые задания для персонала.....	70
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 7.</b> Кейс-задачи для персонала.....	77
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 8.</b> Бланк отчета по итогам конкурса.....	79
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 9.</b> Бланки оценивания творческих заданий.....	82
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 10.</b> Образец оформления стенда.....	83
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 11.</b> Программа мотивации персонала отеля «Парус».....	84

## ВВЕДЕНИЕ

Изучая тенденции современного мира, становится очевидно, что одной из крупнейших и высокодоходных, динамичных отраслей экономики является индустрия гостеприимства. В литературе по-разному трактуется термин «гостеприимство», но проанализировав формулировки, выделяют следующее: «Гостеприимство – гармоничное сочетание производства туристских услуг, комфортности среды отдыха и любезного поведения обслуживающего персонала с целью удовлетворения потребностей гостей при гарантиях их безопасности, физического и психологического комфорта» [29].

Влиятельным звеном в области гостеприимства выступает персонал. Это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие конкретными профессиональными качествами. Персонал выполняет обозначенные трудовым договором обязанности и выступает носителем корпоративной культуры, имиджа и бренда.

Согласно определению, представленному в экономическом словаре Борисова А. Б., под термином «персонал» понимается состав предприятия, учреждения или фирмы, а также часть этого состава, разделяющаяся по характеру выполняемой работы [1]. На текущий день термин «персонал» может быть заменен на термин «человеческие ресурсы», который характеризует и подразумевает те человеческие качества, способности и допустимые силы, применение которых возможно на коммерческом или некоммерческом предприятиях.

Вне зависимости от того, каким техническим оснащением располагает организация, сколько денежных средств было вложено в оборудование, товар или услугу, если отсутствуют высококвалифицированные сотрудники, способные организовать продуктивную работу и заинтересованные в достижении целей компании, организация развития не получит. В таком случае возникает потребность в поиске новых способов мотивации персонала

гостиничного предприятия, преимущественно с целью усиления конкурентоспособности на долгосрочный период, таким образом, содействуя формированию, использованию и главное, развитию потенциала кадров гостиничного предприятия.

Мотивация представляет собой комплекс внутренних побуждений, которые играют роль механизма принятия необходимых решений. Мотивация коренным образом меняет подход к выполнению поставленных задач и влияет на дальнейшее отношение сотрудника к труду. Однако такое возможно только при тщательной подборке мотивирующих факторов.

Изучено немало методов мотивации персонала, однако сильнее распространены материальный и нематериальный. Материальный способ мотивации в меру действенный, но не долгосрочный. Так, по иерархической пирамиде потребностей А. Маслоу, указанный способ мотивации удовлетворяет только те потребности, которые расположены на низших уровнях иерархии потребностей. Но по истечению времени такой способ мотивации исчерпывает себя, по причине чего сотрудник испытывает неудовлетворенность тех потребностей, которые занимают высший уровень в структуре потребностей Абрахама Маслоу.

В таком случае приходится применять способы нематериальной мотивации персонала, подразумевающей создание внутренних мотивов, направленных на производительность труда и лояльность к предприятию. При этом требуется помнить, что некоторые нематериальные способы мотивации персонала предполагают финансовые затраты со стороны работодателя.

Отличительной чертой мотивации персонала гостиничного предприятия выступает одобрение и поощрение руководством деятельности тех сотрудников, которые клиентоориентированы, понимают потребности клиентов и стремятся к их удовлетворению, и наконец, способны придать дополнительную ценность услугам предприятия.

Согласно сведениям, указанным в практическом журнале по

управлению человеческими ресурсами, в 2017 году предприятия проявляют повышенную заинтересованность в молодых специалистах [37]. С позиции социологов, стимулирующим фактором у современной молодежи вступает не столько оплата труда, сколько получение шанса на самореализацию, карьерный рост и ощущение профессиональной значимости, которые достигаются непосредственно при выполнении работы.

Руководству, как и менеджерам по персоналу важно уделять внимание перерывам в работе, созданию интересной среды общения, пониманию сотрудником значительности выполняемой работы, на специфический подход в управлении персоналом и т.д.

Важно помнить, что предприятие, способное привлечь и удержать у себя молодых и талантливых специалистов, гарантирует продуктивную работу и развивает потенциал предприятия.

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что процесс мотивации персонала в полной мере влияет на развитие гостиничного предприятия, так как применение правильно подобранных мотивационных методов содействует повышению интереса каждого сотрудника к работе, увеличению результативности работы персонала и налаживанию отношений между руководством и персоналом.

В результате анализа деятельности предприятия «Парус», было выявлено **противоречие**, заключающееся в следующем. На работу гостиничного предприятия воздействует ряд факторов, среди которых преимущественное влияние оказывает уровень профессиональной подготовки персонала. Однако, ввиду финансового положения организации, руководство не всегда способно выделять дополнительные денежные ресурсы на переобучение, повышение квалификации, тренинги и аттестацию сотрудников.

Исследование данного противоречия актуализируют **проблему**, которая на текущий день состоит в том, что руководство предприятия не использует в полной мере существующие методы мотивации. Так,

ограничивая себя в способах мотивации персонала, предприятие теряет производительность, в результате чего увеличивается количество увольнений среди сотрудников.

На основе выявленной проблемы определена **тема** выпускной квалификационной работы «Проектирование программы мотивации персонала гостиничного предприятия»

**Объект** исследования выпускной квалификационной работы – персонал отеля

**Предмет** – мотивация сотрудников отеля

**Цель** выпускной квалификационной работы: разработать программу мотивации персонала гостиничного предприятия

Для достижения поставленной цели была выявлена необходимость решения следующих **задач**:

- 1) исследовать сущность понятия и основных характеристик мотивации персонала;
- 2) выявить особенности формирования и совершенствования методов мотивации персонала, гостиничного предприятия;
- 3) проанализировать используемые способы мотивации сотрудников службы приема и размещения в гостинице «Парус»;
- 4) разработать проект программы мотивации персонала в отеле «Парус».

Источниками информации послужили теоретические труды и практические исследования зарубежных и отечественных авторов по выбранной тематике. К российским авторам, занимающимся исследованиями в области менеджмента и психологии относят: Леонтьева В.В., Виханского О.С., Стародубову Е.А., Саак А.Э., Пшеничных Ю.А., Сидоренко Е.В. и Уткина Э.А. Среди авторов работ по мотивации персонала и кадровой политике выделяются: Нагимова З.А., Макринова Е.И., Кибанов А.Я., Полевая М.В., Литвинюк А.А.

Из зарубежных ученых стоит выделить следующих авторов: Джордж

Дж. М., Джоунс Г.Р., Муэрс Р., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Гибсон Дж. Л., Доннелли Д.Х и Баркер А.

Выпускная квалификационная работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, основную часть, состоящую из двух глав, заключение, список источников и литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность и основные характеристики мотивации

Вне зависимости от места работы, занимаемой должности и выполняемых функций, человек стремится к достижению конкретных целей, которые подразделяются на организационные, коллективные и личные. Важно отметить, что большинство людей стремятся к выполнению только той работы, которая в дальнейшем позволит добиться требуемого результата или получить выгоду. Однако выявить первопричину, из-за которой сотрудник готов выполнять сложные поручения и работать сверх нормы сложно.

Мотивация способна коренным образом изменить подход к выполнению поставленных задач и повлиять на дальнейшее отношение сотрудника к трудовой деятельности. Однако такое возможно только при тщательной подборке мотивирующих факторов.

Для руководителей предприятий это означает то, что прежде, чем устанавливать жесткие правила и рамки работы для персонала, требуется провести анализ деятельности сотрудников для выявления конкретных мотиваторов. Ведь для каждого руководителя важно, чтобы подчиненные выполняли работу как быстро, так и на должном уровне. В этом могут помочь четко сформулированные задачи и разработанные механизмы мотивации. Что позволит оперативно и рационально воздействовать на подчиненных, поскольку от них зависит уровень производительности организации в целом [8, с.21].

Теме мотивации персонала посвящено большое количество исследований, но, несмотря на обширный выбор определений понятия «мотивации» конкретного определения до сих пор нет. Причиной тому отличные друг от друга направления изучения мотивации. Само слово

«мотив» происходит от лат. Moveo (Movere) – «двигаться». В монографии «Мотивация труда» Каверин С.Б. утверждает, что мотив является неким образом какой-либо удачно завершённой человеческой деятельности. В итоге говоря, с позиции Каверина С.Б., мотив представляет собой то, ради чего выполняется деятельность.

Согласно определению, приведенному в глоссарии по политической психологии, мотив описывается как единичный случай мотивации. Ограничивается определенным предметом, положением дел, состоянием, временем и т.п. Это в некотором роде обстоятельство, в том смысле что, мотив обладает свойством образовываться в виде реакции под влиянием внешних стимулов, внутренних личностных или социально-психологических групповых состояний.

Иначе трактуется в философском словаре где «мотив» – это понятие, описывающее сферу побуждения субъекта к деятельности – наряду с потребностями, интересами, установками, эмоциями, инстинктами [33]. Другими словами, с точки зрения философии мотив рассматривается как некая сила, побуждающая к наступательным действиям.

Мотив, как таковой, отличается персональным характером, зависит от всевозможных внешних и внутренних факторов, и подвластен влиянию других мотивов. Как правило, поведение человека обусловлено не одним, а объединением мотивов, которые образуют конкретную структуру мотивации индивида. В этой структуре каждый мотив взаимосвязан друг с другом и зависит от степени воздействия на человека побуждающих факторов. Процедура пробуждения в индивиде тех или иных мотивов с целью побуждения его к некоторым действиям посредством воздействия извне представляет собой мотивирование [4, с.148].

Рассматривают пять видов мотивов. Органический вид мотивов направлен на удовлетворение потребностей организма и, как правило, связан с ростом, развитием и самосохранением организма. Функциональный вид – удовлетворяется с помощью разнородных форм культурной деятельности.

Материальный вид мотивов способен побуждать человека к изготовлению всевозможных бытовых предметов. Социальный вид – стимулирует работу, направленную на получение признания в обществе. Духовный вид мотивов по большей части лежит в основе деятельности, связанной с самосовершенствованием человека [27].

При возникновении мотива появляется связь между потребностью индивида и желанием ее удовлетворения. Как писал Х.А. Мюррей, потребность – это концепт, отражающий силу мозга, которая организует восприятие, мышление, волеизъявление и действие таким образом, чтобы изменить существующую неудовлетворительную ситуацию. Иными словами, потребность – это некоторое состояние, отражающее нехватку чего-либо, которое человек стремится ликвидировать, исправить. Потребность, как и мотив, возникает «внутри» человека, побуждает к инициативной деятельности субъект, но сама по себе не имеет четкого направления. Таким образом, потребность побуждает к активности, а мотив – к направленной деятельности [21, с.72]. В этом и заключается главное отличие понятий «потребность» и «мотив».

Мотивация делится на внутреннюю и внешнюю, также и потребность классифицируется на первичную и вторичную. К первичным потребностям часто относятся физиологические и врожденные потребности. К вторичным, относятся потребности уже психологического характера. Сюда причисляются необходимость в успехе, власти, привязанности и т.д. Так первичные потребности заложены генетически, а вторичные осознаются с опытом. Поскольку люди получают различный приобретенный опыт, вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Осознание собственных потребностей обуславливает возникновение интереса как некоторой формы познания вариантов удовлетворения этих потребностей. На основе изучения интересов персонала какого-либо предприятия осуществляется применение стимулов, обеспечивающих целенаправленное поведение индивида путем ограничения или, наоборот,

расширения альтернатив в удовлетворении потребностей. Под стимулом понимается некий внешний раздражитель, способный повысить интенсивность мотивов человека. Отличие от мотивов заключается в том, что стимулы описывают конкретные блага, а мотивы – характеризуются влечением человека к их получению [7, с.162].

Наличие стимулов в процессе мотивации персонала реализует четыре функции: экономическую, социальную, социально-психологическую и нравственно воспитательную. Так, в зависимости от заданных стимулами функций поведение персонала выстраивается таким образом, чтобы был шанс получить некоторое вознаграждение для удовлетворения личных потребностей. Под «вознаграждением» подразумевают то, что человек считает ценным для себя лично. На предприятии же руководитель сталкивается с двумя главными способами вознаграждения – это внутреннее (чаще обозначается как нематериальное) и внешнее (соответственно материальное).

Внутреннее вознаграждение – это то, что дает сама работа: достижение результата, содержание и значимость работы, общение в процессе работы, самоуважение и т.д. Простой способ, способный обеспечить наличие внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение возникает не от выполнения работы, а от того, что дается организацией: заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признания [28].

Затем чтобы определиться, в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, руководству необходимо установить, каковы потребности работников. На текущий день становится ясно, что мотивация изображается как сложная структура, включающая потребности, не лишённые свойства постоянно меняться.

С целью анализа сущности понятия «мотивация», следует прибегнуть к рассмотрению различных научных точек зрения (табл. 1).

## Характеристика понятия «мотивация»

Автор	Определение
Муэрс Р. [25, с.78]	Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов.
Мескон Х. [24, с.59]	Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.
Кибанов А.Я. [6, с. 62]	Мотивация – внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели.
Виханский О.С. и Наумов А.И. [5, с.52]	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.
Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. [2, с.77]	Мотивацию работы можно определить, как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями.
Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. [22, с.128]	Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают его к действию определенным образом.
Лукаш Ю.А. [10, с.26]	Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач.

В таблице № 1 мы ознакомились с популярными определениями понятия мотивации. Можно сказать, что большинство из них обладают похожим смыслом, и различаются только способом передачи. По результатам анализа сведений из таблицы был сделан вывод, что авторы, которые рассматривают понятие «мотивация», относят его к динамическому

аспекту поведения, посредством которого человек способен вступить в контакт с окружающей средой. Другими словами, мотивация представляет собой активный процесс, содействующий выбору индивида направления поведения к предпочитаемым ситуациям и объектам.

Стоит обратить внимание на то, что Муэрс Р. и Гибсон Дж.Л. рассматривают мотивацию со стороны внешних и внутренних факторов, а Мескон Х., Кибанов А.Я. и Райсберг Б.А. выделяют личные характеристики и внутренние психологические силы индивида. В исследованиях Лукашева Ю.А., напротив, дается «узкое» понятие, который рассматривает мотивацию не как нечто обобщенное, а как некую специфическую деятельность на одном предприятии.

В определении Виханского О.С. и Наумова А.И. для расшифровки мотивации используются следующие понятия: внешние и внутренние факторы, самостоятельность индивида и стремление к достижению целей. Поэтому мы считаем, что представленное ими определение термина «мотивация» – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к самостоятельной деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» – в достаточной мере соответствует требованиям профессиональной деятельности [5, с.52]. Как правило, мотивация подразделяется на положительную и отрицательную.

Так, положительная мотивация проявляется в склонности к получению успеха в работе, в пробуждении положительных эмоций, демонстрации сознательной активности и обретении признания. Иначе представляется отрицательная мотивация, которая подразумевает стремление избежать провала. Страх персонала перед обязанностями иногда приводит к возникновению негатива, ввиду чего пропадает желание выполнять конкретную работу.

Мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть характера, связанная с интересами и определяющая поведение индивида в

организации. Ввиду этого было создано немалое количество теорий по рассмотрению и изучению мотивации [13, с.42].

Начальные теории мотивации упоминались еще в работах древних философов и на протяжении становления и развития общества тот или иной ученый касался темы мотивации. Каждый из них, ввиду собственных наработок и наблюдений, предлагал собственную программу мотивации, как в плане теории личности, так и в плане трудового поведения человека [23].

Хотя большинство мотивов, стимулов и потребностей известны уже давно, пик развития теории мотивации пришелся на XX век. На текущий период времени существуют всевозможные, но в достаточной мере обоснованные теории мотивации, которые условно делятся на три группы: первичные – основанные на опыте поведения человека в процессе труда; содержательные – отражающие содержание потребностей и процессуальные – изучающие процедуру поощрения [12].

Таким образом, каждая теория имеет право на существование, при условии, что применение на практике будет обусловлено изучением как внешней среды, на основании которой теория подлежит исполнению, так и внутренней среды, которая подразумевает человека и его личные особенности.

При изучении конкретных способов взаимодействия с персоналом следует обратить внимание на работу Леонардо, Бивайса и Сколла, в которой была сформирована и предложена модель, интегрирующая взгляды ряда ученых на мотивацию. В этой модели выделяются пять источников мотивации: идущая изнутри; инструментальная; внешняя самоконцепция; внутренняя самоконцепция; интернализация цели. Рассмотрим содержание каждого источника мотивации подробнее [19, с.215].

С позиции ученых, источником мотивации, идущей изнутри, выступает сам процесс деятельности. Это подразумевает под собой человека, способного мотивировать себя к выполнению какой-либо работы только ради удовольствия, которое он получит от этого. Эксперты по теории развития

описывали этот тип мотивации как ранние потребности существования, потребности внутреннего удовольствия [30] и физиологические потребности [31].

Отличие инструментальной мотивации как источника в том, что награды инструментального характера мотивируют индивида только тогда, когда требуется знать что-то, или иное поведение приведет к конкретным внешним осязаемым результатам. К ним относятся: заработная плата, премия, вознаграждения и т.п. Теоретики развития описали эту мотивацию как стадию конкретных операций.

Комплекс мыслей и чувств индивида по отношению к себе как к объекту, представляет собой самоконцепцию, которая включает социальную и личную идентичность. Поэтому в роли еще одного источника мотивации выступает внешняя самоконцепция. В таком случае мотивирования индивид ориентирован, прежде всего, на окружающих людей, за счет которых он мог бы самоутвердиться или подтвердить наличие характерных отличий, ценностей, черт. Соответственно и поведение индивида складывается таким образом, чтобы быть принятым тем окружением, в котором находится. После достижения этого индивидуум уже стремится получить четкий статус. Теоретики развития обсуждали аналогичную мотивационную стадию как межличностную и конформистскую.

В отличие от самоконцепции внешней, внутренняя самоконцепция в качестве источника содержит индивидуальные основания, то есть индивидуум ориентируется на себя. Лично устанавливает внутренние стандарты и ценности, к которым впоследствии стремится как к идеалу. Таким образом, личность будет мотивироваться тем, что будет способно подкреплять эти стандарты и допускать достижения желаемых уровней компетенции.

Этот источник мотивации аналогичен высокой потребности достижения, внутренней мотивации преодоления вызова и идеалу

интернализованной мотивации, формируемой в результате исполнения роли [16, с.134].

Еще одним источником мотивации служит интернализация цели. Для понимания сути этого источника мотивации, желательно разобрать само понятие «интернализация». Такой термин применяется в социологии, педагогике и культурологии для обозначения процедуры освоения индивидом или группой людей социальных ценностей и норм, установок и стереотипов, традиций и правил, принадлежащих тем, с кем индивид или группа взаимодействует [15, с.222].

Так поведение индивида мотивируется интернализацией цели. Каждый работник верит только в цель и поэтому мотивирован целью коллектива. По большей части такая личность в полном объеме зависит от окружающих и опирается не на собственные, а на общественные стандарты. В результате интернализации структуры, внешние регуляторы по отношению к конкретной личности или группе, превращаются во внутренние регуляторы поведения. Механизмы интернализации на удивление сложны и пока еще слабо изучены. Между тем научное исследование этих механизмов имеет серьезное значение для оптимизации [20].

Опираясь на представленное выше подробное описание источников мотивации, существует объективная возможность дать краткую итоговую характеристику по каждому источнику (табл. 2).

Таблица 2

Источники мотивации

1	2
Внутренние процессы	желание индивиду получать удовольствие от самого процесса производимой деятельности
Инструментальная мотивация	желание получить осязаемые внешние вознаграждения
Внешняя концепция Я	желание утвердить свою компетентность и ценность со стороны других индивидуумов
Внутренняя концепция Я	желание соответствовать внутренним стандартам и ценностям в поисках идеала

1	2
Интернализация цели	желание достигать целей, преследуемых группой, в которой находится личность

Подводя итоги первого параграфа, посвященного сущности и основным характеристикам мотивации, стоит выделить следующие аспекты.

Мотивация представляет собой составную часть характера, связанную с интересами индивида и определяющую стиль поведения. По этой причине мотивация делится на положительную – стремление к успеху и отрицательную – страх перед неудачами [17].

Еще в работах древних философов упоминались свойства и характеристики мотивации, и были созданы начальные теории по этой теме. На сегодня, большинство существующих теорий находят свое применение.

Основными источниками мотивации являются: внутренние процессы; инструментальная мотивация; внешние и внутренние Я-концепции; интернализация цели.

Таким образом, мотивации представляет собой переменную величину, чей фонд определений и характеристик продолжает увеличиваться.

## **1.2. Особенности формирования и совершенствования методов мотивации персонала в гостиничном предприятии**

Подробно проанализировав сущность, характеристики и источники мотивации, следует перейти к процедуре выделения продуктивных и результативных способов мотивирования.

Для выяснения того, какой метод мотивации следует применять в гостиничном предприятии, требуется рассмотреть существующие теории мотивации и, выбрав подходящий вариант, дополнить, основываясь на внутренних характеристиках организации.

В ходе рассмотрения вопроса, каким образом можно побудить человека достигать целей, часто не совпадающих с личными, возникли теории

мотивации. Эти теории подразделяются на три ключевых блока, каждый из которых включает в себе виды мотивационных подходов.

Одним из мотивационных подходов являются «содержательные теории мотивации». В этом блоке теории уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К этим факторам относятся: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда и двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Следующим подходом являются «процессуальные теории мотивации». В отличие от содержательных мотивационных теорий, текущий блок рассматривает вопрос мотивации с иной точки зрения. Так, процессуальные теории внимание уделяют не анализу потребностей, лежащих в основе мотивации, а тому, какие усилия прилагает человек для достижения целей и какой при этом тип поведения он выбирает [32].

Помимо содержательно и процессуального блоков, выделяется еще один блок теорий мотивации, основанных на отношении человека к труду. Здесь рассматриваются теории Дугласа Мак-Грегора и Уильяма Оучи.

Существует ряд мнений о том, что на инициативность людей можно влиять с помощью удовлетворения потребностей. Так, с позиции Ф.Тейлора, приоритетным двигателем для людей выступает желание заработать деньги и избежать денежных наказаний. Согласно А. Маслоу, у людей уровни потребностей отличаются, поэтому получение повышенной заработной платы не является единственным приоритетным желанием. Ф. Герцберг пошел по принципу разделения потребностей людей на две группы: мотивационные (признание, успех, продвижение по службе и т.п.) и гигиенические, которые связаны с условиями труда (заработная плата, премии, внутренняя и внешняя среда и т.п.).

Широкую огласку получили теории «Х» и «Y» разработанные Дугласом Мак-Грегором, которые рассматривают природу человека с двух сторон. Негативная сторона, раскрываемая в теории «Х» подразумевает то, что люди не способны работать без жесткого контроля. Иначе в теории «Y»,

где описывается положительная сторона. Эта теория подразумевает то, что человек любит исполняемую работу и может качественно ее выполнять без надзора.

В содержательном подходе к мотивации, который основан на стремление людей к удовлетворению потребностей, первым представителем стал Фредерик Тейлор. Основоположник научной организации труда и менеджмента предполагал, что стремление удовлетворять постоянно возрастающие потребности вынуждает людей зарабатывать деньги.

Опираясь на это, Ф. Тейлор сформулировал обоснованную, с точки зрения науки, конструкцию правил расходования времени на каждый вид работ. Другими словами, была разработана система выполнения конкретных операций, нацеленных на умелых и сильных работников. При условии достижения производительности выше, чем указанной в квоте, работники получали премии и имели повышенный тариф заработной платы, что удовлетворяло больше личных потребностей. Однако имелась и обратная сторона. Те работники, которые были не способны выполнить требуемое задание, подвергались штрафованиям и увольнению, соответственно, для сохранения рабочего места приходилось трудиться в полную силу, а иногда и на пределе возможностей.

Также представителем содержательного подхода мотивации является Абрахам Маслоу с иерархией потребностей. Исследования А. Маслоу относятся к 40-м годам прошлого века. Согласно теории мотивации А. Маслоу, человеческие потребности формируются в иерархию от низших к высшим. Стремление к осуществлению потребностей высшего порядка, как правило, возможно, и возникает только после удовлетворения потребностей низшего порядка, к примеру, в еде и безопасности [26]. На основе этого можно к каждому уровню потребностей подобрать возможные мотиваторы.

Например, на уровне физиологических потребностей мотиватором выступает минимальный уровень заработной платы. А на уровне безопасности и защищенности мотиваторами выступают уже средний

заработок, оформление медицинской книжки за счет предприятия, а также отчисления в пенсионный фонд. При достижении человеком уровня потребностей в социализации и причастии ценность приобретают работа в группе, участие в тренингах, внимание руководства и отношения в коллективе, основанные на поддержке и уважении. На уровне признания, мотиваторами для человека станут обучение по специальности и повышение квалификации за счет организации, приобретение популярности и авторитета в кругу общения, а также завоевание славы среди профессионалов за счет публичных выражений благодарности и награждений за заслуги. На финальном уровне потребностей по А. Маслоу, посвященному самореализации, главным мотиватором выступает свобода творчества и право самостоятельного принятия решений.

После рассмотрения разработанной А. Маслоу пирамиды со стороны потребностей сотрудников формируются следующие выводы. Заработная плата, как один из важнейших аспектов в работе способен поместиться на каждом уровне, кроме высшего, отвечающего за самореализацию. Так минимальный заработок гарантирует пропитание, жилье, одежду и т.п., а так же удовлетворяет потребности в безопасности. Однако в случае если уровень потребностей будет повышаться, значение финансового возмещения будет понижаться. Притом, что потребность в самореализации в полной мере исключает зависимость от вознаграждения.

Таким образом, в первые два года работы сотрудника на предприятии мотивацией послужит статус выполняемой работы и получаемое вознаграждение. По истечении второго года и в течение следующих трех лет для сотрудника мотивацией послужит самостоятельность и статус в обществе. После пяти – шести лет работы большинство мотивационных факторов теряют силу. Поэтому важно отслеживать то, как сотрудники реагируют на действующие мотиваторы и подыскивать новые методы мотивирования для продуктивного взаимодействия с персоналом.

Наиболее весомая теория в содержательном блоке – это «двухфакторная теория мотивации» Ф. Герцберга, предложенная в 1959 г. в работе «Мотивация на работе». Эта теория, в сущности, результат обработки многочисленных экспериментальных материалов. В основе теории лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы – что связаны с окружающей средой, в которой выполняется работа, и мотивирующие факторы – связанные с характером работы [9].

Отмечено, что мотивирующие факторы Ф. Герцберга по сути совпадают с потребностями высших уровней А. Маслоу, а гигиенические факторы – с потребностями низших уровней. Разница между этими теориями заключается в том, что, согласно теории А. Маслоу, предоставление работнику возможности удовлетворить первичные потребности стимулирует к улучшению производительности труда.

Как считал Ф. Герцберг, работник уделяет внимание гигиеническим факторам в том случае, если считает их реализацию несправедливой. Зарплата является неотъемлемой и весомой частью работы, но сама по себе мотивировать, не способна.

В отличие от содержательных, процессуальные теории рассматривают вопрос мотивации с иной точки зрения. Так, повышенное внимание в них уделяют не анализу потребностей, лежащих в основе мотивации, а тому, какие усилия прилагает человек для достижения целей и какой при этом тип поведения выбирает.

Теория Д. Мак-Грегора в некотором роде обособлена от других процессуальных теорий мотиваций тем, что описывает типы и поведение руководителей организаций, поэтому ее еще причисляют к теориям власти и лидерства, либо к теориям отношений человека к труду.

«Теория Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам. Согласно теории восприятие руководства базируется на следующих аксиомах:

- работник по природе апатичен, не любит работать и всевозможными способами избегает этого;
- работник не стремится к почетному положению и предпочитает быть руководимым человеком "сверху";

Соответственно, из-за того, что работники испытывают ненависть к выполняемой работе их требуется контролировать и принуждать для достижения целей организации. Так, результативный труд достигается только за счет давления верху и угрозы наказания.

Противоположный подход к человеческой природе представлен в «Теории Y» и соответствует демократическому стилю управления. Такой подход предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей. Согласно теории:

- для работника труд – это естественный процесс, подобный отдыху или приему пищи;
- в благоприятных условиях и при личной заинтересованности работник стремится к ответственности и самоконтролю;
- каждый работник способен к частичному воплощению собственных творческих идей и решений.

Таким образом, по «Теории Y» каждый работник обладает высоким уровнем изобретательности и воображения, а также способен принимать оригинальные решения, которые не только позволят работнику проявить себя, но и помогут организации в достижении целей.

Обе теории имеют равное право на использование, но, в силу полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в действительности фигурируют комбинации стилей управления.

Теория Уильяма Оучи – теория «Z». Согласно этой теории мотивация работников основывается на ценностях всего предприятия как одной семьи. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия,

солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии, производительности труда [14].

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Признаками такого рода корпорации являются: пожизненный наем, создающий твердые гарантии занятости; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации; коллективный метод утверждения решений и групповая ответственность; свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля и т.п.

Таким образом, эта теория уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника [34]. Изучив часто используемые теории мотивации, возникает необходимость формирования наиболее продуктивного мотивационного подхода к персоналу на гостиничном предприятии.

Мотивация персонала гостиничного предприятия – это цельный комплекс действенных и продуманных мер, которые поддерживают сервис в заведении на должном уровне. Эти меры подразделяются на две группы. К первой группе относится мотивация, осуществляемая на денежной основе. Состоит из правильно подобранной системы оплаты труда персонала; выдачи премий за выполнение рабочего плана; дополнительной оплаты за выполнение сверхурочной работы. Вторая группа мер – это меры не материального характера. К ним относится большое количество вариантов мотивирования, например, обеспечение сотрудников бесплатным питанием, либо наличие скидок на меню для персонала; развитие профессиональных навыков работников, посредством тренингов, конференций, обучающих занятий и официального повышения квалификации; гибкий график; создание здоровой конкуренции между коллегами, наряду с поддержанием дружелюбной атмосферы в коллективе.

Для того, чтобы определить, какие методы соответствуют текущему моменту, разрабатываются анкеты и опросники для гостей, где определяется качество сервиса, анализируются претензии или пожелания по улучшению

работы. На основе полученных результатов появляется возможность выявления проблемных зон в работе персонала и определение дальнейших путей выбора метода и средств его мотивирования.

В работах Мак-Грегора разработан способ «кнута и пряника». Он подразумевает мотивацию в виде поощрения и наказания. Руководители некоторых фирм предпочитают больше наказывать, другие больше поощрять, а лучший способ – найти «золотую середину». Между тем, наказание тоже приносит плоды в зависимости от целей воздействия. Часто главной целью наказания определяется ограничение действий сотрудников, которые могут, так или иначе, навредить фирме.

Таким образом, наказание продуктивно тогда, когда ориентировано на оказание требуемого психологического воздействия на сотрудника и коллектив в целом. Плюс состоит в том, что, наказывая одних сотрудников, руководство тем самым поощряет других и указывает направление, в котором следует двигаться остальным сотрудникам.

Главное, не оставлять сотрудника в неведении о том, за что он наказан, иначе наказание как мотивация не будет выполнять собственной роли, а наоборот только ухудшит отношения с руководством. Также наказание в обязательном порядке сопоставляется с проступком. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинен прямой материальный ущерб, который подвластен измерению и просчету [38].

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации выступают денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Такие выплаты осуществляются при условии соответствия сотрудника поставленным критериям и выполнении должностных обязанностей с учетом экономических показателей, а также показателей качества и оценки сотрудника другими специалистами.

Конечно, указанные критерии не являются базовыми или обязательными, потому как устанавливаются в зависимости от особенностей предприятия.

Иногда на предприятии поощряются сотрудники, которые отказались от вредных привычек: курения, употребления алкогольных напитков и др. Кроме того, поощряются дисциплинированность, отсутствие больничных листов, пунктуальность. Нет четкого мнения, что это в меру результативный метод мотивации, однако для некоторых сотрудников такие вознаграждения будут полезны и действенны.

Помимо материальной денежной формы мотивации, есть и методы социальной мотивации. Они выражаются в предоставлении льгот и социальных бонусов: санаторные и оздоровительные путевки; дополнительные дни к отпуску. Наряду с перечисленными бонусами не маловажным является улучшение условий труда, гибкости графика работы, введение сокращенной рабочей недели, обеспечение бесплатной подписки на периодические издания, предоставление билетов на посещение культурных мероприятий, бесплатного доступа в Интернет и прочие.

Существует и нематериальный способ мотивации. Чье главное отличие в том, что не требуется дополнительных расходов работодателя. Такой способ актуален для организаций, ограниченных материальными ресурсами, и неспособных воздействовать на персонал посредством денежных вознаграждений. Это могут быть:

- вознаграждения, выраженные в виде «признательности» (медали, грамоты, дипломы, вымпелы, значки и т.д.);
- вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника (приглашения сотрудника в роли зрителя, советника или даже учителя).

Очевидно, что мотивирование сотрудника способно реализоваться в корне не похожими формами материальных вознаграждений, но тогда

возникает дилемма: «Как мотивировать сотрудника, не обращаясь к помощи денежных бонусов».

Определив, что персонал гостиницы – это сотрудники, с помощью которых предприятие достигает поставленных целей и задач, а так же получения финансовых и профессиональных показателей. А это значит, что для результативности работы, между интересами руководства и персонала должен сохраняться некоторый баланс. Поэтому одной из первичных задач на предприятии является формирование системы мотивации, которая будет способна привлечь подготовленных сотрудников к выполнению поставленных организацией планов [18].

Формирование мотивации складывается из нескольких этапов: создания стратегии предприятия; создание целей и формулировка задач каждого подразделения; анализ, контроль и подведение результатов по внедрению мотивации.

Так, мотивационный механизм, влияющий на усиление результативности труда персонала, представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов: потребности, мотивы, стимулы и другие; рассматриваются как движущая сила труда, иначе мотиваторы. Такой механизм мотивации является основой типа управления.

При формировании наиболее продуктивного механизма мотивационного управления персоналом гостиницы стоит учитывать ряд положений:

- направленность системы мотивации должна соответствовать стратегии управления персоналом и стратегии гостиничного бизнеса;
- учет особенностей факторов внешней среды и внутриорганизационных условий гостиничной деятельности;
- включение механизма оптимального стимулирования труда как составляющей системы мотивации персонала;

- обеспечение адекватной мотивации работников к труду развитию компетенций и повышению квалификации;
- поощрение работников и направленность на поддержание, и повышение требуемой производительности [11].

Также стоит учитывать, что наряду с мотиваторами в гостиничной среде встречаются и демотиваторы, которые исключаются при помощи контрмер. При неблагоприятном исходе существующая мотивационная система персонала рухнет, что впоследствии приведет к утечке кадров. Поэтому стоит тщательно следить за процессом деятельности и в результате обнаружения демотиваторов принимать быстрые и правильные меры по уничтожению.

Еще одна особенность мотивации персонала гостиничного предприятия состоит в том, что до недавних лет первое место в списке мотивирующих факторов занимало денежное вознаграждение, а в отдельных случаях это был единственный стимул. На текущий день лидирующие позиции стали занимать потребности в «хорошем отношении коллектива» и «справедливое отношение руководства». Это обусловлено тем, что в гостинице, как правило, большинство сотрудников получают заработную плату ниже среднего, и практически в 90% случаев недовольны этим. Значит, мотивация посредством нематериальных вознаграждений не будет иметь того успеха который организация хотела бы получить при мотивировании сотрудников.

Таким образом, главным мотиватором на нематериальной основе выступает создание и поддержание корпоративного духа в коллективе. «Корпоративный дух» – это своеобразный «духовный цемент», который крепко соединяет в единое активную организационную жизнь, это душа и вера организации, это религия и идеология. Корпоративный дух является объединением духовных свойств организации (идей, ценностей, мотивов, стремлений, ожиданий), а также задач и функций, реализуемых в организации. Степень силы корпоративного духа в значительной мере

определяет динамику и продуктивность функционирования современной организации. Только обладая сильным корпоративным духом, организация может достичь намеченной позиции на рынке и делового успеха.

В результате изучения основ формирования мотивации персонала, были выявлены два главных направления по работе с персоналом гостиничного предприятия. Первое направление – это мотивация, базируемая на материальной основе. Так как денежные вознаграждения пока остаются ведущими мотиваторами, то и такая система бонусов имеет приверженцев. Однако не стоит забывать, что нематериальные вознаграждения способны эффективно действовать только на отдельных личностях, а не на весь персонал. Если руководитель хочет создать здоровую конкуренцию между сотрудниками, то такая система мотиваций однозначно принесет плоды, а вот какими они будут, зависит от политики предприятия.

Второе направление – это нематериальная мотивация. В наше время немаловажным фактором при устройстве на работу является атмосфера в коллективе. Поэтому работодатели стараются обладать собственной корпоративной культурой, а также поддерживать крепкие отношения с персоналом и между сотрудниками. В таком случае мотивирующими факторами будут выступать организация мероприятий для сплочения командного духа коллектива и постоянное сотрудничество руководства с персоналом.

Таким образом, прежде чем вводить и исполнять какой-либо план по мотивированию персонала, требуется выяснить, для чего эта мотивация будет использоваться и чего хочет добиться организация в итоге. Определившись с этими позициями руководство, легко сможет подобрать методы по управлению персоналом, получив при этом необходимые результаты и эффект.

В первой главе были рассмотрены и проанализированы общие характеристики и особенности формирования методов мотивации персонала на гостиничном предприятии. Было выявлено, что гостиничный сервис имеет

большие проблемы с текучестью кадров и это связано с тем, что в отрасли еще не сильно развито внедрение мотивации персонала. Поэтому отсутствие мотивирующих программ приводит к распаду коллективов и уходу лучших сотрудников в другие организации.

По ходу анализа существующих мотивационных методов выявили потребности, которые непосредственно влияют на формирование мотивирующих факторов персонала. Итак, для того что бы мотивировать хотя бы одного сотрудника необходимо учитывать его собственные пожелания, узнав, чего он хочет добиться от организации выполняя прямые обязанности.

Это доказывает, что способом продуктивного взаимодействия с персоналом того или иного предприятия является мотивация, которая повышает эффективность и результативность деятельности, а также улучшает внутреннее состояние коллективов, посредством достижения общих целей.

Делая вывод по первой главе, следует, что внедрение методов мотивации персонала гостиничного предприятия – это важная и неотделимая часть работы, направленной на улучшение производительности гостиницы. Каждый используемый метод мотивации должен тщательно прорабатываться, при этом важно учитывать особенности того или иного гостиничного предприятия. Это делается для того что бы найти больше способов влияния, которые бы побуждали сотрудников к выполнению рабочего плана, а также помогали формировать сильный коллектив, уменьшая при этом процент текучести кадров, и повышая уровень профессионализма устоявшегося персонала.

## **ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ПАРУС»**

Материалы удалены, т.к. содержат коммерческую тайну.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостеприимство – постоянно развивающаяся индустрия, которая с каждым годом расширяется, приобретая новые очертания и характеристики. Сравнивая гостиничные предприятия российских отельеров и представителей мировых сетей, замечено, что не все отечественные отели отличаются востребованным уровнем предоставления услуг. При этом отельеры стремятся к получению общественного признания, которое можно достичь с помощью улучшения профессиональной подготовки персонала.

На текущий день работе с персоналом уделяется много сил и времени, ведь кто как не высококвалифицированный персонал приведет организацию к цели и поднимет на новую ступень развития. Поэтому создаются и проводятся всевозможные мастер классы, конференции и обучающие курсы для сотрудников гостиничных предприятий, которые направлены и на раскрытие внутреннего потенциала отдельных работников, и на выявление уже готовых специалистов из числа сотрудников.

Плодотворная работоспособность персонала – результат продолжительной и возможно, тяжелой, работы руководства, направленной на формирование корпоративной культуры и создание атмосферы продуктивного труда, где двигателем выступает мотивация. Мотивационная система выражается как через материальные, так и не материальные поощрения.

На сегодня разработано много мотивационных подходов, так как каждый отель выстраивает собственную систему мотивации с учетом личных особенностей персонала и спецификой работы. Поэтому перед тем как пытаться найти рычаги воздействия на персонал, его следует подробно изучить.

В работе было рассмотрено понятие «мотив», которое до сих пор не имеет конкретного определения, ввиду того что рассматривается в разных направлениях изучения. При этом не лишенный собственного характера и

способности создавать конкретную структуру мотивации индивида, мотив не редко подвластен влиянию внешних и внутренних факторов. Также мотив содействует созданию связи между потребностями индивида и интересом их удовлетворения.

Мотивация же представляет собой составную часть характера, связанную с интересами индивида и определяющую стиль поведения.

На практике, на предприятиях предполагается разнообразие факторов, которые влияют на мотивы поведения работников и положительно, и отрицательно. Потому задача руководства выявить как можно большее число факторов, и сформировать внутрифирменный механизм мотивации труда на базе приемлемого сочетания положительных факторов и сглаживания отрицательно влияющих.

Проведенное исследование проблем формирования внутрифирменного механизма мотивации труда, с учетом перехода к рыночным отношениям, потребовало пересмотреть существующую концепцию трудовой мотивации и позволило сформулировать ряд теоретических выводов и практических рекомендаций.

За то время, пока люди пытались лучше понять и научиться применять мотивационный механизм, было создано немалое количество определений и теорий этого феномена, и даже сейчас фонд знаний о применении мотивации постоянно увеличивается.

В первой главе были рассмотрены и проанализированы общие характеристики и особенности формирования системы мотивации персонала на гостиничном предприятии. Выявлено, что в гостиничном сервисе присутствуют трудности с текучестью кадров и это связано с тем, что в отрасли гостеприимства еще не сильно развито внедрение систем мотивации персонала. Так, отсутствие мотивирующих программ приводит к распаду коллектива и уходу образцовых сотрудников в другие организации.

По ходу анализа действующей мотивационной системы проявились потребности, которые непосредственно влияют на формирование

мотивирующих факторов персонала. Например, чтобы мотивировать хотя бы одного сотрудника требуется учитывать личные стремления, пожелания и то чего тот хочет добиться от организации, выполняя служебные обязанности.

Это доказывает, что способом продуктивного взаимодействия с персоналом того или иного предприятия выступает мотивация, которая повышает эффективность и результативность деятельности, а также улучшает внутреннее состояние коллективов, посредством достижения общих целей.

Из этого следует, что внедрение системы мотивации персонала гостиничного предприятия – это важная и неотделимая часть работы, направленной на увеличение производительности гостиницы. При этом каждая используемая система мотивации должна тщательно прорабатываться и учитывать особенности того или иного гостиничного предприятия.

Во второй главе мы привели характеристику отеля «Парус» и проанализировали его деятельность. Было выявлено, что базовыми категориями гостей, посещающих отель, выступают бизнесмены и спортсмены. Также были определены прямые конкуренты предприятия и проанализирован персонал. Проанализировав работу отеля «Парус» мы выявили проблемную зону в работе с квалификацией и обучаемостью персонала. Так, на предприятии недостаточно внимания уделяется профессиональной подготовке кадров. Текущую проблему решит мотивационная программа, которая благоприятствует результативному управлению и обучению персонала до уровня полноценных специалистов.

Благодаря проведенному исследованию на определение мотивационной структуры в отеле сделан вывод, что внедрение конкурсной программы профессионального мастерства дополнит и усовершенствует уже существующую систему мотивации.

Деньги, конечно, играют первостепенную роль в мотивировании сотрудников, но для некоторых многозначительным фактором выступает уважение руководства и признание коллегами собственных способностей. А

соблюдение баланса между мерами, применяемыми к персоналу, станет основой для развития и благополучия организации.

По итогам проведенной работы замечено, что использование программы конкурса профессионального мастерства – продуктивный способ мотивации и создания приятной сплоченной атмосферы в коллективе. Неважно насколько высок уровень профессионализма сотрудников того или иного предприятия, если у них нет мотивации, то и работу они будут выполнять не в полную силу. Значит, для дальнейшего развития и благополучия организации, персонал стоит поддерживать и мотивировать, а способы мотивации найдутся сами, главное изучить потребности коллектива и постараться создать дружественную атмосферу, благоприятствующую как работе, так и творчеству каждого сотрудника.

Внедрение в мотивационную структуру отеля «Парус» конкурсного мероприятия профессионального мастерства содействует образованию полноценной и результативной программы мотивации персонала. Не стоит забывать, что создание такой программы – это сложный творческий и в то же время производственный процесс, который включает в себе в равных пропорциях нематериальный и материальный способы мотивации. Не соблюдение этих пропорций приводит к расслаблению или, наоборот, к повышенной работоспособности только в одном направлении. Найдя баланс между мерами, применяемыми к персоналу, руководство отеля достигает небывалых высот в формировании здорового, работоспособного коллектива, ориентированного на достижение личных целей и целей организации. Таким образом цель выпускной квалификационной работы достигнута.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

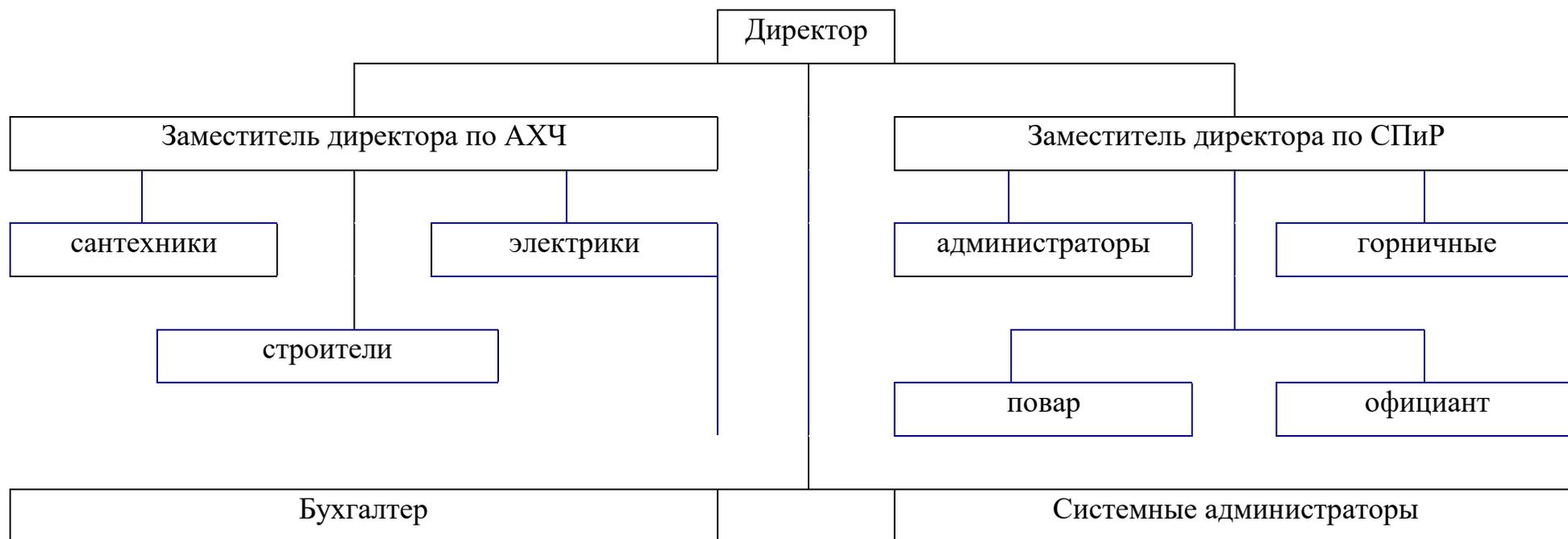
1. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
2. Современный экономический словарь [Текст] / под ред. Б. А. Райсберг, Л. Ш. Лозовский, Е. А. Стародубова. – М. : ИНФРА-М., 1999. – 479 с. (77)
3. Толковый словарь русского языка [Текст] в 4-х т. / под ред. Д. Н. Ушаков. – М.: Гос. ин-т "Сов. энцикл."; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов. 1935-1940.
4. Бункина, М. К. Макроэкономика [Текст] : учебник – 3-е изд., перераб. и доп. / Бункина, М. К., Семенов А. М., Семенов В. А. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2000. – 172 с. (148)
5. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник – 4-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономист, 2006. – 670 с. (52)
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М., 1999. – 512 с. (62)
7. Кусков, А.Н. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие – 4-е изд. / А.Н.Кусков, А.П. Чумаченко. – М. : МГИУ, 2008. – 318 с. (162)
8. Леонтьев, В. В. Экономические эссе: теории, исследования, факты и политика [Текст] / В. В. Леонтьев. – М. : ИНФРА-М., 1990. – 153 с. (21)
9. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2014. - 398 с.
10. Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст] / Ю. А. Лукаш. – М. : Финпресс, 2007. – 208 с. (26)
11. Макринова, Е. И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте [Текст] : учеб. пособие / Е. И. Макринова, А. Г. Васильев, А. С. Васильева. – СПб. : Троицкий мост, 2013. – 206 с. (145)

12. Моргулец, О. Б. Менеджмент в сфере услуг [Текст] : учеб. пособие / О. Б. Моргулец. – М. : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
13. Нагимова, З. А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса [Текст] : учебник / З. А. Нагимова. – СПб, 2004. – 136 с. (42)
14. Подлесных, В.И. Менеджмент [Текст] / под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. СПб.: «Бизнес-пресса», 2007.
15. Саак, А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] : учеб. пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2008. – 512 с. (222)
16. Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг [Текст] : учебник / Е. В. Сидоренко. – М. : Речь, 2005. – 240 с.(134)
- 17.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000. – 108 с.
18. Управление персоналом в гостиничном сервисе : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / М. В. Полевая, А. Н. Третьякова. –М. : Издательский центр «Академия», 2014. –208 с.
19. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] : учебник / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с. (215)
20. Уткин, Э.А. Управление фирмой [Текст] : учебник / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 1996. – 516 с. (217)
21. Баркер, А. Как ещё лучше управлять людьми [Текст] : учеб. пособие / А. Баркер. : пер. с англ. В. Кашникова. – М. : ФАИР ПРЕСС, 2005. – 272 с. (72)
22. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст] / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. : пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с. (128)
23. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления [Текст] / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс. : пер. с англ. М. : ЮНИТА–ДАНА, 2003. – 463 с. (200)

24. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. : пер. с англ. А. Н. Чеканского, О. В. Рождественского. – М. : Дело, 1992. – 369 с. (59)
25. Муэрс, Р. Эффективное управление [Текст] / Р. Мауэрс. : пер. с англ. серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М. : Финпресс, 1998. – 126 с. (78)
26. Холлифорд С., Мотивация : Практическое руководство для менеджеров [Текст] / С. Холлифорд, С. Уиддет. : пер с англ. ООО «Пароль». – М. : ГИППО, 2008
27. DocPlayer. Сайт обмена. Практические рекомендации по повышению мотивации персонала в гостиничных предприятиях [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docplayer.ru>
28. Info management. Потребность, стимул и вознаграждение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru> – Загл. с экрана
29. Аккорд–персонал. Обучение и развитие специалистов индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://accord-personal.ru> – Загл. с экрана
30. Библиотека Фонда содействия развитию психической культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylib.org.ua/books/holli01/txt05.htm> – Загл. с экрана
31. Библиотека Фонда содействия развитию психической культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylib.org.ua/books/masla03/txt27.htm> – Загл. с экрана
32. Галяутдинов, Р. Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii> – Загл. с экрана
33. Мир словарей [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://gufo.me/content\\_fil/motiv-13658.html](http://gufo.me/content_fil/motiv-13658.html) – Загл. с экрана
34. Психология. Основы психологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru> – Загл. с экрана

35. Электронная энциклопедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://studopedia.ru/2\\_12475\\_korporativnaya-kultura.html](https://studopedia.ru/2_12475_korporativnaya-kultura.html)
36. Электронный бизнес журнал «ЖАЖДА» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zhazhda.biz/base/korporativnaya-kultura-organizacii>
37. Электронный журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru> – Загл. с экрана
38. Элитариум 2.0. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru> – Загл. с экрана

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ В ОТЕЛЕ «ПАРУС»



АНКЕТА

1. Ваша специальность \_\_\_\_\_

2. Образование (поставьте отметку):

- среднее;  среднее профессиональное;  высшее;

3. Пол:

- мужчина  женщина

4. Возрастная категория (поставьте отметку):

- 18 - 25 лет;  36 - 45 лет;  
 26 - 35 лет;  46 - 60 лет и старше

5. Стаж работы на данном предприятии \_\_\_\_\_ (лет).

6. Отметьте, пожалуйста, кружком соответствующую цифру на линейной шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах):

Не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Полностью удовлетворен
-----------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	------------------------

7. Поставьте, пожалуйста, от 1 (высший) до 5 (низший) баллов каждой потребности, которые лежат в основе Вашей мотивации:

Потребности	Баллы
материальные	
в социальной защищенности	
социальные	
в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда	
в продвижении по служебной лестнице	
в участии в деятельности организации	
в повышении квалификации	
в получении доп. полномочий в принятии решений	

8. Отметьте, пожалуйста, соответствие между характеристиками деятельности и Вашими потребностями. Поставьте от 1 (высший) до 8 (низший) баллов напротив характеристик в зависимости от уровня соответствия:

Характеристики	Баллы
Размер ЗП	
Режим работы	
Разнообразие в работе	
Возможность карьерного роста	
Санитарно-гигиенические условия работы	
Отношения с коллегами	
Отношения с руководителем	
Обеспечение со стороны компании необходимыми материалами	

9. Предоставляемые предприятием возможности способствуют повышению эффективности работы? (поставьте отметку):

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

10. Как Вы считаете, по каким причинам увольняются Ваши коллеги?

(Выберите несколько вариантов ответа или укажите свой вариант):

Неудовлетворенность оплатой труда

Неудобное расположение места работы от дома

Плохие отношения в коллективе

По состоянию здоровья

Другое \_\_\_\_\_

11. Выберите, пожалуйста, из перечисленных видов поощрений 4 варианта, которые заинтересуют Вас в первую очередь. Напротив самого важного варианта проставьте 1, менее важного 2, затем 3 и 4.

Виды поощрений		Баллы
1	Бонусы, премия	
2	Доплаты за стаж работы на предприятии	
3	Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
4	Страхование (медицинское, пенсионное, жизни)	
5	Оплата за проезд (проездной, развозка)	
6	Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии)	
7	Бесплатная или частичная оплата путевок	
8	Спорт (абонемент в спортзал, бассейн и т.п.)	

12. Оцените, пожалуйста, систему морального стимулирования в компании.

Морального стимулирования практически нет;

Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное;

Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования;

Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги

13. Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими для Вас?

(Выберите несколько вариантов ответа или укажите свой вариант):

Похвала руководителя;

Почетная грамота;

Присвоение звания "Лучший работник";

Ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя;

Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании;

Интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность

Другое \_\_\_\_\_

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Сокращение
Материальные потребности – потребности человека в обеспечении своего материального существования.	МП
Социальная защита – меры, направленные на повышение производительности труда работников, стимулирование их лояльности и мотивации, обеспечение безопасного и достойного уровня жизни. Это система социальных и экономических гарантий, закреплённая законодательством.	СЗ
Социальные потребности – потребности, необходимые для формирования социального уровня жизни личностей, групп или общества в целом. К данным потребностям относится трудовая активность, духовная культура и подобные явления, относящиеся к социальной жизни.	СО
Потребность в получении от руководителя положительной оценки за результаты труда. В оценке труда руководителем отражаются социальная значимость и соответствие сложившимся экономическим требованиям.	ПО
Потребность карьерного роста – стремление достичь материального благосостояния, удовлетворить потребность в уважении и занять место в определённой социальной группе.	КР
Потребность в участии в деятельности организации – принятие или участие в разработке и принятии решений, а также заинтересованность в достижении цели организации	АУ
Потребность в повышении квалификации – дополнительное обучение, цель которого поддержание и совершенствование профессиональных знаний, повышение уровня, закрепление новых навыков, рост мастерства по профессии. Потребность обусловлена: изменениями в условиях работы организации; необходимостью освоения новых видов и сфер деятельности.	ПК
Потребность в получении дополнительных полномочий в принятии решений – это потребность признания, принятия на себя дополнительных обязанностей, повышение своего статуса и получения кредита доверия для работы на пользу организации.	ДП

**КОНКУРСНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА  
«ЛУЧШИЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО ГОСТЕПРИИМСТВУ»**

Цель программы: развитие мотивации персонала, направленное на достижение высоких индивидуальных и коллективных результатов деятельности.

Задачи:

1. оценка и повышение уровня подготовленности сотрудников;
2. развитие общих и профессиональных компетенций сотрудников;
3. создание эффективной системы мотивации ведущих специалистов.

Время проведения: в зимний период (декабрь – февраль). Сроки проведения этапов Конкурса могут быть изменены по решению менеджера СПиР и руководства отеля.

Способ проведения: заочно.

Исполнителем Конкурса выступает менеджер СПиР.

Обязанности исполнителя мероприятия:

1. организация проведения этапов Конкурса;
2. координация исполнения календаря проведения Конкурса;
3. материально – техническое обеспечение условий для проведения Конкурса;
4. подведение итогов Конкурса и формирование отчета;
5. проведение церемонии награждения победителей Конкурса.

Предполагаемые результаты проведения мероприятия:

1. поднятие уровня профессиональной подготовки кадров;
2. изменение социального статуса специалистов низшего и среднего звеньев;
3. получение эффективного метода мотивации персонала гостиницы.

### Характеристика этапов конкурса профессионального мастерства

Название этапа	Описание	Ожидаемый результат	Система оценивания	Ответственный
I этап Презентация работника «Представление»	Создание промо-ролика о себе, выполняемой работе и возможностях ее совершенствования. Продолжительность ролика не более двух минут.	Получение краткой характеристики работника и информации о возможных улучшениях в работы.	Максимальное количество баллов = 10	Менеджер СПиР;
II этап «Тестирование»	Выполнение участником тестовых заданий по профессиональным стандартам и правилам отеля	Выявление «проблемных зон» в знании стандартов и внутренних правил отеля	Максимальное количество баллов = 100	Менеджер СПиР;
III этап «Кейс-задачи»	Решение участником профессиональных ситуаций	Выявление креативности и профессионализма у сотрудников	Максимальное количество баллов = 40	Менеджер СПиР;
IV этап «Проект года»	Участнику дается на выбор: – разработка новой услуги; – разработка дресс-кода для персонала.	Получение готового проекта услуги или дресс-кода, направленного на улучшение и развитие предприятия.	Максимальное количество баллов = 50	Менеджер СПиР;
V этап Подведение итогов	Подсчет баллов, формирование отчета на сотрудника с указанием его достижений и ошибок			Менеджер СПиР; Директор
VI этап Награждение	Награждение в соответствии с полученными результатами			Менеджер СПиР; Директор

**ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСА  
И БЛАНК ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ**

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор ООО Отель «Парус»  
\_\_\_\_\_ Н.Н. Зинчук  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ  
о проведении конкурса профессионального мастерства  
«Лучший специалист по гостеприимству»**

**1. Общие положения:**

1.1. Конкурс профессионального мастерства «Лучший специалист по гостеприимству» (далее - Конкурс) направлен на определение и повышение качества профессионального обучения, совершенствование форм и методов мотивации персонала.

1.2. Настоящее Положение определяет цели и задачи, участников, основные номинации, порядок проведения и подведения итогов конкурса.

**2. Цели и задачи Конкурса:**

2.1. Цель Конкурса – развитие мотивации персонала, направленное на достижение высоких индивидуальных и коллективных результатов деятельности;

2.2. Основные задачи Конкурса: оценка и повышение уровня профессиональной подготовленности сотрудников предприятия; развитие общих и профессиональных компетенций сотрудников; создание эффективной системы мотивации.

**3. Условия участия в Конкурсе:**

3.1. Конкурс проводится среди сотрудников служб приема и размещения и хаускипинга.

3.2. К конкурсу допускаются сотрудники, проработавшие в организации не менее шести месяцев.

3.3. Для участия в конкурсе необходимо предоставить заявку и фотографию в электронном варианте сроком не менее трех недель перед началом конкурса.

**4. Сроки и способ проведения Конкурса:**

4.1. Конкурс проводится в зимний период времени с декабря по февраль. Сроки проведения этапов Конкурса могут быть изменены по решению заместителей директора и руководства отелей.

4.2. Количество участников, заявленных на конкурс не ограничено.

4.3. Конкурс проводится в заочной форме.

## **5. Исполнители и ответственные за проведение Конкурса:**

5.1 Исполнителем и ответственным за проведение Конкурса выступает заместитель директора работе с персоналом.

5.2 Обязанности исполнителя Конкурса: организация проведения этапов Конкурса; координация исполнения календаря проведения Конкурса; материально – техническое обеспечение условий для проведения Конкурса; подведение итогов Конкурса и формирование отчета; проведение церемонии награждения победителей Конкурса.

## **6. Содержание этапов Конкурса:**

6.1. Конкурс профессионального мастерства по всем номинациям включает теоретическую и практическую часть.

6.2. Порядок проведения теоретической части.

6.2.1. Теоретическая часть проводится с целью проверки знания по общепрофессиональной и специальной подготовке в сфере гостеприимства.

6.2.2. Проверка теоретических знаний осуществляется в виде письменного тестирования и решения кейс-задач. Вопросы теста и задач затрагивают специфику профессиональной деятельности. Количество вопросов в тесте – 25. Количество кейс-задач – 3. Вопросы теста, закрытые с несколькими вариантами ответов и открытые.

6.3. Порядок проведения практической части.

6.3.1. Практическая часть конкурса заключается в снятии промо-ролика о себе и выполняемой работе и в разработке новой услуги, либо дресс-кода для отеля.

6.4. Содержание и сложность практических заданий соответствуют требованиям квалификационной характеристики по соответствующей профессии.

6.5. Общая оценка конкурсанта складывается из оценки составляющих его теоретических и практических элементов; качества выполнения заданий; выполнение норм времени.

## **7. Подведение итогов Конкурса:**

7.1. Общая оценка определяется по сумме баллов всех этапов испытаний конкурса.

7.2. Для победителя конкурса предусматривается одно первое место.

7.3. Победителем конкурса признается участник, набравший максимальное количество баллов по результатам практической и теоретической частей конкурса, и занявший первое место.

7.4. В случае если два и более претендента на призовые места набрали одинаковое количество баллов, то победитель определяется по результатам выполнения практического конкурсного задания.

7.5. Итоги конкурса утверждаются директором отеля «Парус».

7.6. Победители Конкурса награждаются дипломами и ценными призами.

Директору ООО Отель «Парус»

\_\_\_\_\_  
Н. Н. Зинчуку

От \_\_\_\_\_

(Должность)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. участника)

**Заявка**  
**на участие в конкурсе «Лучший специалист по гостеприимству»**

Прошу рассмотреть возможность моего участия в конкурсе профессионального мастерства «Лучший специалист по гостеприимству».

Дата

Подпись

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА**

Тестовые задания включают в себя три блока. Первые два блока одинаковы для администраторов и горничных. Первый блок содержит вопросы, касающиеся правил предоставления гостиничных услуг. За его выполнение можно получить – 40 баллов. Второй блок посвящен правилам работы и общению с персоналом. За второй блок – 20 баллов. Третий блок для каждой службы отличен, ввиду того что содержит вопросы, затрагивающие конкретные служебные операции того или иного направления. За третий блок – 40 баллов. Максимальное количество за тест составляет 100 баллов.

№ Блока	Вопрос	За верный ответ
1	1) Предприятие, предоставляющее услуги размещения и услуги питания, имеющее службу приема и оборудование для оказания дополнительных услуг (один вариант ответа): <input type="checkbox"/> хостел <input type="checkbox"/> гостиница <input type="checkbox"/> база отдыха <input type="checkbox"/> мотель	5 баллов
	2) Ответьте на вопрос, какой тариф обозначается как «полупансион» (один вариант ответа): <input type="checkbox"/> в стоимость номера не входят ни питание, ни напитки <input type="checkbox"/> в стоимость номера входит завтрак <input type="checkbox"/> в стоимость номера входят завтрак и обед или ужин <input type="checkbox"/> в стоимость номера входят завтрак, обед и ужин	5 баллов
	3) Наличие какого свидетельства допускает предоставление гостиничных услуг (один вариант ответа): <input type="checkbox"/> свидетельство о государственной регистрации юрид. лица <input type="checkbox"/> свидетельство о постановке на учет в налоговом органе <input type="checkbox"/> свидетельство о присвоении гостинице категории по системе классификации гостиниц	5 баллов

<p>4) Исполнитель вправе применять в отеле следующие виды бронирования (два варианта ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> гарантированное</li> <li><input type="checkbox"/> частичное</li> <li><input type="checkbox"/> предварительное</li> <li><input type="checkbox"/> негарантированное</li> </ul>	<p>4 балла (2 балла при 1-ом верном ответе)</p>
<p>5) Укажите, какие виды оплаты может устанавливать исполнитель (два варианта ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> часовая</li> <li><input type="checkbox"/> оплата за половину суток</li> <li><input type="checkbox"/> суточная</li> <li><input type="checkbox"/> недельная</li> </ul>	<p>4 балла (2 балла при 1-ом верном ответе)</p>
<p>6) Исполнитель обязан довести до сведения потребителя (несколько вариантов ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> свое фирменное наименование</li> <li><input type="checkbox"/> контактные данные</li> <li><input type="checkbox"/> юридический адрес</li> <li><input type="checkbox"/> режим работы</li> </ul>	<p>3 баллов</p>
<p>7) Что выдает исполнитель при осуществлении расчетов с потребителем (один вариант ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> приходный кассовый ордер</li> <li><input type="checkbox"/> чек ККМ</li> <li><input type="checkbox"/> квитанцию</li> <li><input type="checkbox"/> счет об оплате и чек ККМ</li> </ul>	<p>5 баллов</p>
<p>8) Укажите, какие виды услуг предоставляются без дополнительной платы (несколько вариантов ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> вызов скорой мед. помощи и других спец. служб</li> <li><input type="checkbox"/> организация экскурсий</li> <li><input type="checkbox"/> доставка в номер корреспонденции</li> <li><input type="checkbox"/> приготовление напитков, еды</li> <li><input type="checkbox"/> предоставление кипятка, посуды и столовых приборов</li> <li><input type="checkbox"/> предоставление швейного набора</li> <li><input type="checkbox"/> предоставление технических средств (ноутбук)</li> </ul>	<p>4 балла (2 балла при 2-х верных ответах)</p>
<p>9) Номера какой категории состоят из двух жилых комнат, с полным сан. узлом, рассчитаны на проживание 1-2 человек и имеют площадь не менее 32 м<sup>2</sup> (один вариант ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> апартаменты</li> <li><input type="checkbox"/> люкс</li> <li><input type="checkbox"/> семейный номер</li> <li><input type="checkbox"/> студия</li> </ul>	<p>2 балла</p>

	<p>10) Укажите минимальный срок смены постельного белья в номере (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> один раз в сутки</p> <p><input type="checkbox"/> один раз в трое суток</p> <p><input type="checkbox"/> один раз в неделю</p> <p><input type="checkbox"/> только по просьбе гостя</p>	3 балла
Максимальное количество:		40 баллов

№ Блока	Вопрос	За верный ответ
2	<p>1) К началу рабочей смены Вы (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> никак не готовитесь</p> <p><input type="checkbox"/> интересуетесь у сменщика, как прошел его день и что интересного произошло</p> <p><input type="checkbox"/> получаете информацию о проживающих в отеле, о выполненной и требуемой к выполнению работе</p>	4 балла
	<p>2) Ваша одежда на работе (один вариант ответа, в зависимости от занимаемой должности):</p> <p><input type="checkbox"/> никак не отличается от повседневной</p> <p><input type="checkbox"/> белый верх, темный низ</p> <p><input type="checkbox"/> специализированная форма</p> <p><input type="checkbox"/> блузка и юбка/брюки любых цветов</p>	3 балла
	<p>3) На работе Вы прибегаете к (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> использованию яркого макияжа и маникюра</p> <p><input type="checkbox"/> ношению большого количества украшений</p> <p><input type="checkbox"/> использованию светлого макияжа и маникюра</p> <p><input type="checkbox"/> не позволяете себе ничего из вышеперечисленного</p>	3 балла
	<p>4) При встрече с гостем Вы (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> вежливо поприветствуете и проследуете дальше</p> <p><input type="checkbox"/> вежливо поприветствуете и продолжите разговор</p> <p><input type="checkbox"/> кивнете и проследуете дальше</p> <p><input type="checkbox"/> никак не отреагируете</p>	5 баллов
	<p>5) Гость обратился к Вам с вопросом, просьбой, Вы (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> решите все самостоятельно</p> <p><input type="checkbox"/> перенаправите гостя к другому работнику</p> <p><input type="checkbox"/> откажете в помощи</p> <p><input type="checkbox"/> вместе с гостем подойдете к другому сотруднику, чтобы решить затруднение коллективно</p>	5 баллов
Максимальное количество:		20 баллов

Блок 3 для администраторов:

Вопрос	За верный ответ
<p>1) Отметьте порядок действий при поступлении заявки на бронь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> распечатать заявку</li> <li><input type="checkbox"/> выслать на e-mail подтверждение брони с указанием стоимости номера за весь период проживания</li> <li><input type="checkbox"/> внести распечатанный бланк заявки в отчетный журнал</li> <li><input type="checkbox"/> занести необходимые данные в программную базу</li> </ul>	4 балла
<p>2) Отвечая на телефонный звонок Вам нужно представиться следующим образом (один вариант ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> «Отель Парус, что Вас интересует?»</li> <li><input type="checkbox"/> «Администратор N, чем могу помочь»</li> <li><input type="checkbox"/> «Здравствуйте, отель, администратор слушает»</li> <li><input type="checkbox"/> «Здравствуйте, отель Парус, администратор N, чем могу помочь?»</li> </ul>	4 балла
<p>3) При бронировании номера по телефону какую информацию Вы должны получить от гостя? (несколько вариантов ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> спросить ФИО</li> <li><input type="checkbox"/> узнать возраст</li> <li><input type="checkbox"/> узнать желаемую категорию номера</li> <li><input type="checkbox"/> предложить воспользоваться дополнительными услугами</li> <li><input type="checkbox"/> уточнить даты и время заезда и выезда</li> <li><input type="checkbox"/> взять контактные данные</li> </ul>	4 балла
<p>4) К стойке ресепшн подошел гость, администратор (один вариант ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> сидит, не обращая на гостя внимания, пока не позовут</li> <li><input type="checkbox"/> встает и продолжает молча смотреть на гостя</li> <li><input type="checkbox"/> встает и интересуется, по какому вопросу обратился гость</li> <li><input type="checkbox"/> сидит и интересуется, по какому вопросу обратился гость</li> </ul>	4 балла
<p>5) При отсутствии каких видов документов вы не можете поселить гостя (гражданство РФ) в отель (несколько вариантов ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> паспорт</li> <li><input type="checkbox"/> виза</li> <li><input type="checkbox"/> загранпаспорт</li> <li><input type="checkbox"/> водительские права</li> <li><input type="checkbox"/> свидетельство о рождении</li> <li><input type="checkbox"/> студенческий</li> </ul>	4 балла
<p>6) Номер забронировали заранее, но при заселении не оказалось документов, что Вы сделаете? (несколько вариантов ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> откажете гостю в поселении</li> <li><input type="checkbox"/> поселите без документов</li> <li><input type="checkbox"/> попросите выслать фотографии паспорта на почту отеля</li> <li><input type="checkbox"/> проверите, есть гость в базе данных и сверите информацию</li> </ul>	4 балла

<p>7) Какие варианты оплаты проживания Вы можете предложить гостю (два варианта ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> полная оплата за весь период проживания</li> <li><input type="checkbox"/> оплата за первые два часа, далее посуточно</li> <li><input type="checkbox"/> оплата за первые сутки, далее посуточно</li> <li><input type="checkbox"/> оплата по факту выселения</li> </ul>	4 балла
<p>8) Расчетный час – 12:00, а гость заехал в 06:30, Вы (один вариант ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> берете оплату за половину суток</li> <li><input type="checkbox"/> берете оплату за сутки</li> <li><input type="checkbox"/> не берете оплаты</li> </ul>	4 балла
<p>9) При приеме смены администратор (один вариант ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> получает полную информацию о проживающих в отеле, о состоянии номеров, о наличии конференций/банкетов в текущую смену, снимает чек без гашения и сверяет с кассой, заходит в программу под своим именем</li> <li><input type="checkbox"/> получает полную информацию о проживающих в отеле, снимает чек без гашения и сверяет с кассой, заходит в программу под своим именем</li> <li><input type="checkbox"/> снимает чек без гашения и сверяет с кассой</li> </ul>	4 балла
<p>10) Отметьте порядок действий при закрытии финансовой смены и ночном аудите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> снимается чек с ККМ и итоговый отчет с терминала</li> <li><input type="checkbox"/> заполняются журналы передачи денежных средств и кассира-операциониста</li> <li><input type="checkbox"/> сверяются данные выручки по чекам и кассе</li> <li><input type="checkbox"/> прекращаются все операции по бронированию, заселению/выселению, расчету гостей</li> <li><input type="checkbox"/> производится суточная обработка</li> <li><input type="checkbox"/> заполняется бланк справка-отчет кассира-операциониста</li> <li><input type="checkbox"/> пломбируется мешок с суточной прибылью</li> <li><input type="checkbox"/> производится формирование кассового отчета</li> <li><input type="checkbox"/> заполняются покупюрники, на бланк справка-отчет кассира-операциониста прикрепляются чеки</li> </ul>	4 балла
Максимальное количество:	40 баллов

Блок 3 для горничных:

Вопрос	За верный ответ
<p>1) При приеме смены горничная (один вариант ответа):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> получает полную информацию о состоянии номеров, о проделанной и требуемой к выполнению работе, проверяет количество и сохранность инвентаря, наличие моющих и чистящих средств</li> <li><input type="checkbox"/> получает полную информацию о состоянии номеров, проверяет</li> </ul>	4 балла

<p>количество и сохранность инвентаря, наличие моющих и чистящих средств</p> <p><input type="checkbox"/> проверяет состояние инвентаря, наличие моющих и чистящих средств</p>	
<p>2) К концу рабочего дня горничная должна убедиться что (несколько вариантов ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> рабочая тележка и инвентарь в порядке</p> <p><input type="checkbox"/> цветы политы</p> <p><input type="checkbox"/> все предписанные номера убраны</p> <p><input type="checkbox"/> в журнале записана полная информация о проделанной работе</p> <p><input type="checkbox"/> на этажах выключен свет</p>	4 балла
<p>3) Если на двери висит табличка «Не беспокоить» Вы (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> все равно войдете, т.к. у Вас по плану уборка</p> <p><input type="checkbox"/> постучитесь и узнаете когда можно сделать уборку</p> <p><input type="checkbox"/> пройдете мимо номера и не будете к нему возвращаться</p> <p><input type="checkbox"/> пропустите номер, но после того как табличку снимут, поинтересуетесь про уборку</p> <p><input type="checkbox"/> уточните информацию по этому номеру у администратора</p>	4 балла
<p>4) Прежде чем войти в номер Вам необходимо (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> получить информацию у администратора о том, что гостя в номере нет, трижды постучать в дверь и назвать свою службу, через 5 сек. повторить процедуру, если ответа нет войти в номер и вновь назвать свою службу</p> <p><input type="checkbox"/> не предупреждая никого, сразу открыть дверь своим ключом</p> <p><input type="checkbox"/> позвонить в номер из служебного помещения, если ответа нет, пройти в номер</p> <p><input type="checkbox"/> подойти к номеру и трижды постучатся, если ответа нет войти в номер назвав свою службу</p>	4 балла
<p>5) Отметьте последовательность уборки номеров:</p> <p><input type="checkbox"/> номера под заезд</p> <p><input type="checkbox"/> по просьбе гостя</p> <p><input type="checkbox"/> номера после выезда</p> <p><input type="checkbox"/> текущая уборка</p>	4 балла
<p>6) Ответьте на вопрос, как при уборке номера должна располагаться тележка горничной (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> в номере, рядом с горничной</p> <p><input type="checkbox"/> располагается у двери номера, как можно ближе к комнате</p> <p><input type="checkbox"/> на этаже, в любом месте</p> <p><input type="checkbox"/> в коридоре, рядом с номером</p>	4 балла
<p>7) Ответьте на вопрос, в течение какого времени должен быть пополнен мини-бар (один вариант ответа):</p> <p><input type="checkbox"/> в течение суток</p> <p><input type="checkbox"/> сразу по выезде гостя</p> <p><input type="checkbox"/> при текущей уборке</p>	4 балла

<input type="checkbox"/> по просьбе гостя	
8) Отметьте порядок действий при текущей уборке: <input type="checkbox"/> извлечь мусор из корзин <input type="checkbox"/> проветрить номер <input type="checkbox"/> почистить ковёр или другое напольное покрытие <input type="checkbox"/> собрать грязное бельё и полотенца <input type="checkbox"/> протереть пыль <input type="checkbox"/> помыть стаканы <input type="checkbox"/> сделать уборку в ванной комнате <input type="checkbox"/> пополнить расходные материалы (бумага, мыло) <input type="checkbox"/> постелить чистое бельё и дополнить комплектом полотенец	4 балла
9) После мытья стаканы (один вариант ответа): <input type="checkbox"/> поставить на место и накрыть салфеткой <input type="checkbox"/> поставить на место, перевернув вверх дном <input type="checkbox"/> просто поставить на место <input type="checkbox"/> оставить сушиться в ванной комнате	4 балла
10) Гость выехал и при приеме номера Вы обнаружили, что он оставил вещи, Ваши действия (один вариант ответа): <input type="checkbox"/> сообщить администратору о вещах в номере <input type="checkbox"/> не трогать вещи, уйти в следующий номер <input type="checkbox"/> сообщить администратору о вещах, собрать их в отдельный мешок и отдать на стойку ресепшн <input type="checkbox"/> забрать себе	4 балла
Максимальное количество:	40 баллов

## КЕЙС – ЗАДАЧИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Для каждой служебной структуры подготовлено по три ситуации. Участники должны проанализировать представленные задачи и выполнить задания. Максимальное количество за кейс – задачи составляет 40 баллов.

Для администраторов	
<p>Ситуация: На определенные даты были забронированы все номера «Полулюкс» в отеле, однако в день заезда пришла дополнительная заявка с сайта бронирования, на котором менеджер не успел закрыть квоты на «Полулюкс». В размещении гостю отказали.</p> <p>Задание: Выявите нарушения. Какие способы решения этой проблемы Вы можете предложить. Как правильно сообщить гостю об отсутствии запрашиваемой категории номера.</p>	<p>За выполнение всех заданий – 10 баллов.</p> <p>За выполнение одного задания – 3 балла.</p>
<p>Ситуация: N-го числа в отель заехал гость X с одноместным размещением, на момент его заселения в отеле из одноместных оставалось только два свободных номера, находящихся через один (условно 1 и 3). В номере между 1 и 3 уже проживал гость Y, который изрядно выпил в течение дня и пребывал в неконтролируемом состоянии, чем сильно напугал гостя X. Ввиду сложившейся ситуации гость X отказался проживать в номерах 1 или 3.</p> <p>Задание: Каким образом можно решить эту проблему, при условии, что гостей X и Y выселять нельзя. Как необходимо поступить с гостем Y.</p>	<p>За выполнение всех заданий – 10 баллов.</p> <p>За выполнение одного задания – 3 балла.</p>
<p>Ситуация: Лето. В районе 00:00, когда входные двери закрываются на электронный замок, Вы впустили в отель гостя. Однако к стойке регистрации подошел мужчина, не проживающий в отеле. У него был неопрятный вид и только одна деталь одежды – шорты. Сначала мужчина поинтересовался наличием и стоимостью номеров, затем скрылся в туалете на этаже со стойкой ресепшена. На протяжении 20 минут из туалета доносился шум воды и хлопающих дверей. После чего мужчина появился в холле без одежды, прикрываясь рекламными журналами.</p> <p>Задание: Подумайте и напишите причину такого поведения мужчины. Укажите Ваши действия в данном случае. Ответьте, как избежать попадания в аналогичные ситуации.</p>	<p>За выполнение всех заданий – 18 баллов.</p> <p>За выполнение одного задания – 5 баллов.</p> <p>За нестандартный, но реальный выход из ситуации – 2 балла.</p>

Для горничных	
<p>Ситуация: В отеле проживают 12 человек, по четыре человека на этаже. В середине выходного дня сработала пожарная сигнализация, вследствие чего отключился лифт и заработала система оповещения. Гости находятся в номерах. Пожарные выходы опечатаны.</p> <p>Задание: Укажите порядок Ваших действий. Что Вы сообщите гостям при встрече. Как Вы поступите, если не все гости выйдут из номеров.</p>	<p>За выполнение всех заданий – 8 баллов.</p> <p>За выполнение одного задания – 3 балла.</p>
<p>Ситуация: Вы проводите уборку номера, который давно не использовался. При осмотре холодильника мини-бара вы обнаружили, что внутри него образовался толстый слой льда. Вы отключили холодильник и продолжили уборку. После того как лед отошел Вы вытерли в холодильнике и подключили его снова к питанию. Через пару секунд вы слышите необычное шипение со стороны холодильника мини-бара.</p> <p>Задание: Опишите Ваши действия. Кому необходимо сообщить об этом. Как Вы поступите, если подобное произойдет в номере где проживает гость.</p>	<p>За выполнение всех заданий – 8 баллов.</p> <p>За выполнение одного задания – 3 балла.</p>
<p>Ситуация: Администратору поступила жалоба от гостя на шумных соседей. Однако на звонки в номер никто администратору не ответил. Вас попросили лично обратиться к «проблемным» гостям. После продолжительного стука в дверь номера Вам открыл гость в состоянии алкогольного опьянения. С порога было видно, что номер в аварийном состоянии: на полу разлита вода, в номере запах табачных изделий, на стенах разводы.</p> <p>Задание: Опишите Ваши действия. Как разговаривать с гостем в данной ситуации. Что делать с нанесенным гостем ущербом.</p>	<p>За выполнение всех заданий – 18 баллов.</p> <p>За выполнение одного задания – 5 балла.</p> <p>За нестандартный, но реальный выход из ситуации – 2 балла.</p>

**БЛАНК ОТЧЕТА ПО ИТОГАМ КОНКУРСА**

Отчет по итогам конкурса содержит краткую информацию об участнике и полученные им результаты. К отчету прилагаются выполненные задания (кроме видеоролика) и оценочные листы.

Бланк отчета

ФИО участника \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Возраст \_\_\_\_\_  
 Стаж работы \_\_\_\_\_

1 ЭТАП	Количество набранных баллов	
	На что необходимо обратить внимание: 1)...	
2 ЭТАП	Количество набранных баллов	
	На что необходимо обратить внимание:	
3 ЭТАП	Количество набранных баллов	
	На что необходимо обратить внимание:	
4 ЭТАП	Количество набранных баллов	
	На что необходимо обратить внимание:	

Итоговое количество баллов	
Присужденное место	
Дата заполнения	
ФИО и подпись руководителя	

М.П.

Приложение к отчету

Видеоролик.

Наименование	Полученные баллы
Соответствие видеоролика установленной теме	
Информационная насыщенность	
Соблюдение временных рамок	
Соответствие звукового сопровождения видеоряду	
Оригинальность	
Эстетичность оформления	
Итоговое количество баллов:	

Тестирование:

№ Блока	Вопрос	Полученные баллы
1	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
	6)	
	7)	
	8)	
	9)	
	10)	
Итоговое количество баллов:		
2	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
Итоговое количество баллов:		
3	1)	
	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
	6)	
	7)	
	8)	
	9)	
	10)	
Итоговое количество баллов:		
Итоговое количество баллов по трем блокам тестирования:		

Кейс-задачи:

Задача	1	2	3
Вывод по решению			
Полученные баллы			
Итоговое количество баллов:			

Разработка новой услуги.

Характеристика	Полученные баллы
Оригинальность	
Актуальность	
Конкурентоспособность	
Влияние услуги на развитие предприятия	
Легкость внедрения в работу	
Доступная ценовая категория	
Итоговое количество баллов:	

Разработка дресс-кода.

Характеристика	Полученные баллы
Стиль	
Сочетание цветов	
Наличие фирменного знака	
Комфорт	
Соответствие выполняемой работе	
Оригинальность	
Итоговое количество баллов:	

## БЛАНКИ ОЦЕНИВАНИЯ ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Бланк оценивания видеоролика. Максимальное количество за видеоролик составляет 10 баллов.

Наименование	Баллы
Соответствие сюжета видеоролика установленной теме	2
Информационная насыщенность	2
Соблюдение временных рамок	2
Соответствие звукового сопровождения видеоряду	2
Оригинальность	1
Эстетичность оформления	1

Бланк оценивания творческого этапа. Данный этап включает в себе два задания на выбор: разработка новой услуги и разработка дресс-кода для персонала.

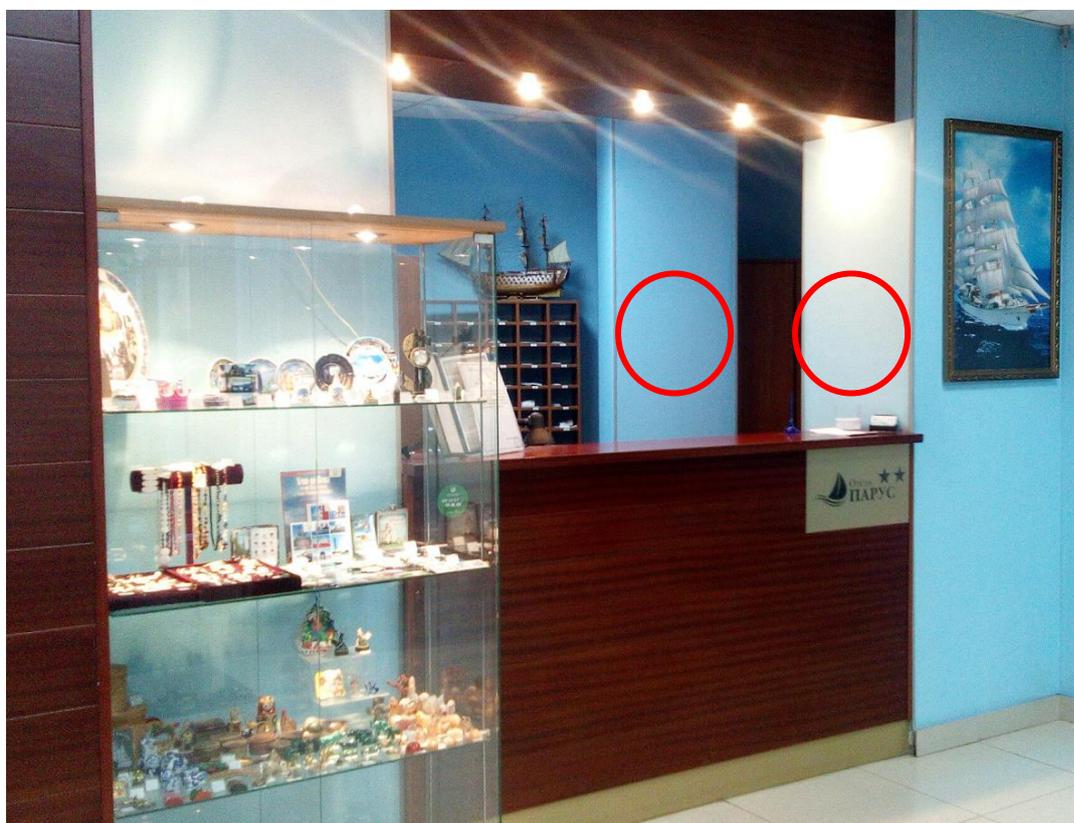
Бланк оценивания новой услуги. Максимальное количество 50 баллов.

Характеристика	Баллы
Оригинальность	9
Актуальность	9
Конкурентоспособность	9
Влияние услуги на развитие предприятия	8
Легкость внедрения в работу	7
Доступная ценовая категория	8

Бланк оценивания дресс-кода. Максимальное количество 50 баллов.

Характеристика	Баллы
Стиль	7
Сочетание цветов	8
Наличие фирменного знака	7
Комфорт	8
Соответствие выполняемой работе	10
Оригинальность	10

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СТЕНДА



**ПРОГРАММА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ «ПАРУС»**

Цель программы: повысить результативность и эффективность деятельности каждого сотрудника путем внедрения программы конкурса профессионального мастерства.

Сроки реализации программы: III декада декабря – III декада февраля.

№	Этап	Ответственные	Сроки выполнения
1	Формирование благоприятной психологической атмосферы в коллективе и доброжелательных отношений с коллегами и руководством	Директор. Зам. директора по хозяйственной части и зам. директора по работе с персоналом.	Постоянно
2	Премирование	Директор	По итогам месяца
3	Обучение персонала	Менеджер по работе с персоналом	2018 – 2019 годы
4	Проведение анкетирования персонала служб приема и размещения и хаускипинга. Формирование отчета на основе результатов анкетирования	Менеджер по работе с персоналом	III декада декабря
5	Внедрение и проведение программы конкурса профессионального мастерства	Менеджер по работе с персоналом	I декада января – I декада февраля
6	Подведение итогов по результатам конкурсной программы	Менеджер по работе с персоналом. Директор	II декада февраля
7	Работа по корректировке программы		III декада декабря