

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/231580>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Гостиничное дело

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ 3

1. Теоретические аспекты стимулирования и обучения персонала организаций 6

1.1 Особенности организации службы питания в отеле (сущность, оргструктура, персонал) 6

1.2 Организация и стимулирование продаж в ресторанной службе 10

1.3. Понятие и основные виды мотивации, применимые для сотрудников ресторанной службы отеля 15

1.4. Основные задачи системы обучения персонала в ресторанной службе гостиничного предприятия 23

2. Разработка программы мотивации сотрудников ресторанной службы отеля в целях повышения объемов продаж на примере гостиницы «Renaissance» 32

2.1. Общая характеристика деятельности организации 32

2.2. Анализ системы мотивации и обучения сотрудников ресторана гостиницы «Renaissance» 36

2.3. Совершенствование трудовой мотивации и обучения сотрудников 44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 59

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 61

ПРИЛОЖЕНИЕ 64

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящих реалиях гостиничный бизнес является активно развивающейся отраслью. Чтобы увеличить число клиентов и размер прибыли, необходимо улучшать качество работы обслуживающего персонала.

Поэтому вопросы мотивации персонала приобретают большое значение.

Для развития бизнесу необходимо постоянно повышать трудовую удовлетворенность персонала. Для этого нужно выстроить грамотные и доверительные взаимоотношения с коллективом.

Удовлетворенность сотрудников проявляется через открытую и благожелательную атмосферу, когда цели руководства и работников совпадают; при этом сотрудники готовы поступиться личными принципами ради достижения интересов всего предприятия в целом. Удовлетворенный персонал готов работать много и подтверждать уровень своего профессионализма за счет высоких личных достижений в работе. В такой компании каждый член добросовестно относится к работе, нет мошенничества; при этом руководство испытывает личную заинтересованность в высоком уровне производительности труда каждого работника. Обучение персонала является одним из важнейших бизнес-процессов любой организации. Поддержка и повышение уровня квалификации персонала создают у сотрудников необходимую мотивацию, уменьшая прямые и косвенные убытки. Несмотря на повышение квалификации и разные тренинги требуются определенные затраты на обеспечение системы обучения персонала в кризисное время.

Актуальность темы заключается в том, что мотивация персонала говорит о высоком уровне доверия между сотрудниками и руководителями. Это состояние удовлетворенности трудом, хороших отношений между работниками и руководством.

Актуальность данной темы объясняется также важностью процесса обучения персонала. Обучение персонала является одной из важнейших функций управления, которая заключается в количественном, качественном, а также временном и пространственном определении кадрового обучения предприятия.

Предмет – инструменты формирования мотивации и обучения персонала гостиницы «Renaissance».

Объект работы - гостиница «Renaissance».

Цель работы – проанализировать сущность и основные инструменты формирования удовлетворенности трудом и обучением персонала и факторы ее повышения на примере конкретного предприятия.

В связи с этой целью ставятся задачи:

□ раскрыть понятие и основные направления системы управления персоналом

- описать факторы мотивации персонала компании
- провести анализ системы обучения персонала в организации
- проанализировать систему управления персоналом в гостинице
- выявить основные пути и инструменты повышения мотивации и обучения персонала
- оценить предложенные мероприятия.

Методы исследования: анализ, синтез.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе анализируются теоретические аспекты системы мотивации и обучения персонала.

Во второй главе проводится анализ системы мотивации и обучения сотрудников гостиницы «Renaissance».

В третьей главе разрабатываются меры по улучшению системы мотивации и обучения персонала гостиницы «Renaissance».

Для раскрытия темы были использованы учебные пособия в области управления персоналом, внутренние материалы гостиницы «Renaissance» и ресурсы Интернет.

## 1. Теоретические аспекты стимулирования и обучения персонала организаций

### 1.1 Особенности организации службы питания в отеле (сущность, оргструктура, персонал)

Служба общественного питания в современных гостиницах обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах, кафе или барах отеля, решает вопросы организации и обслуживания банкетов, презентаций и праздничных мероприятий.

При организации питания туристов используют разные методы обслуживания: «а ля карт», «а парт», «табльдот», шведский стол.

При использовании метода «а ля карт» гости из карты меню блюд и напитков выбирают то, что им нравится. Заказ передается на кухню и сразу же готовится.

«А парт». При данном методе обслуживания гости, предварительно сделав заказы, обслуживаются в установленный срок. Очень часто встречается в курортных гостиницах.

«Табльдот». Гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню.

Шведский стол представляет собой широкий выбор блюд со свободным доступом: можно взять все в любых количествах из того, что предложено.

Предприятия питания предлагают туристам разнообразные дополнительные услуги:

- организация торжеств,
- питание в номере,
- сервис на этаже,
- мини бар в номере и др.

Служба питания гостиничного предприятия включает в себя следующие элементы:

- кухня,
- отдел буфетов,
- банкетная служба;
- отдел ресторанного обслуживания,
- служба обслуживания в номерах;
- служба мини-баров в номерах гостиницы.

### Рисунок 1 – Организация службы питания в гостинице

Рассмотрим основных сотрудников, входящих в службу питания гостиницы.

#### Шеф-повар

Основная задача шеф-повара заключается в контроле производственных процессов, происходящих на кухне ресторана. Он несет ответственность за своевременное и доброкачественное приготовление пищи, правильное хранение и расходование продуктов, санитарное состояние кухни, работу подчиненного персонала. Непосредственно под его руководством находится помощник шеф-повара, а косвенно — все работники кухни.

#### Повар определенного участка

Готовит и оформляет блюда, контролирует и обучает персонал своего участка, отвечает за его работу,

следит за правильным хранением продуктов питания, чтобы его участок содержался в чистоте и соблюдались все правила санитарии.

Стюард кухни

Занимается мойкой кухни, включая полы и стены, обеспечивает чистоту и рабочее состояние всех кухонных приспособлений, моющих и чистящих механизмов.

Метродотель:

- обеспечивает работу ресторана, осуществляя руководство, общее наблюдение и контроль с целью поддержания высокого уровня обслуживания;
- исполняет административные обязанности, общее руководство персоналом, нанимает и увольняет сотрудников, осуществляет дисциплинарные меры;
- встречает входящих гостей ресторана, оценивает их настроение и предпочитаемый стиль отдыха, передает клиентов официантам, обеспечивает контроль подачи блюд;
- принимает заказы у особо важных клиентов ресторана, оказывая им особые знаки внимания и расположение, как представитель администрации;
- разрешает любые проблемы, которые возникают у клиентов в процессе обслуживания;

Бармен:

- обеспечивает четкое и вежливое обслуживание гостей и персонала;
- отвечает за приготовление напитков, отчетность по расчетам с гостями.

Сомелье – это специалист, который не только отвечает за оборот алкогольной продукции ресторана, за составление винной карты, но и создает определенную атмосферу заведения, общаясь с гостями и советуя им выбрать ту или иную алкогольную продукцию. Наличие сомелье говорит о высоком классе ресторана.

Официант

Именно официант вступает в тесный контакт с гостем, формируя первое впечатление о заведении. В должностные обязанности официанта входит:

- сервировка стола;
- контроль за приборами;
- знание меню, основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям;
- консультирование гостей по поводу особенностей блюд и напитков;
- прием заказа;
- подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания;
- создание в заведении атмосферы гостеприимства (отношения к гостям);
- выставление счета.

Работа гостиничного ресторана несколько отличается от работы обычного ресторана. Время работы гостиничного ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев даже, если для этого в отдельные часы работа этого ресторана не будет приносить прибыли. При этом до 70% гостей отеля не обедают в гостиничном ресторане и до 50% не ужинают в нем, а 2/3 дохода ресторана поступают от сторонних посетителей.

Таким образом, успешность ресторанного бизнеса заключается в умении сочетать хорошую еду, сервис и разумную ценовую политику. Но для достижения этого требуется отслеживать сроки приготовления пищи, санитарные нормы, издержки производства, спрос и конкуренцию на рынке.

## 1.2 Организация и стимулирование продаж в ресторанной службе

Успех любого бизнеса заключается не только в качестве продаваемого продукта и количестве капиталовложений в его создание и развитие. Услуги или товары ресторана должны быть продаваемыми, а это в немалой степени зависит от правильного построения отдела продаж, его целей, задач и структуры. Осваивать новинки в области управления продажами необходимо постоянно, и все усилия обязательно должны иметь отдачу. Если ее нет, то следует пересмотреть вопрос организации системы продаж.

Построение службы продаж в гостинице всегда начинается с определения целей и стратегии работы.

Чтобы эффективно выстроить ее деятельность, в первую очередь необходимо найти ответы на несколько важных вопросов:

- что продает ресторанная служба гостиницы,
- какова ситуация на рынке,
- в чем преимущества отеля
- кто клиент.

Качественно изучив свои продукты и возможности конкурентов, можно выделить собственные сильные стороны отеля.

Существуют разные методы построения продаж. Например, если гостиница является монополистом в городе по каким-либо критериям (благодаря своему расположению, благодаря уровню сервиса, инфраструктуры и т.д.), достаточно будет выстроить отдел продаж, следуя так называемой облегченной модели. Речь идет о структуре, когда есть один руководитель службы питания и отдел бронирования, который работает с поступающими заказами и контрактами. Эта модель применяется в том случае, если основная задача заключается только в поддержании работы ресторана гостиницы.

В то же время если отель работает в среде с высоким уровнем конкуренции, то придется заняться активными продажами посредством собственных сил и обширным стимулированием партнеров по продвижению отеля среди клиентов. В ход идут и программы лояльности, и жесткие экономические санкции.

Создание системы продаж любой гостиницы в первую очередь начинается с сегментирования потенциальных клиентов и определения, какие из них являются приоритетными. Для того чтобы каналы продаж гостиничных услуг работали эффективно, необходимо правильно определить целевую аудиторию. В целом каналы продаж ресторанной службы отеля можно разделить на внутренние и внешние.

К внутренним относятся прямые продажи, в частности, через отдел бронирования, сайт ресторана отеля, взаимодействие с корпоративными клиентами.

Для внешних каналов характерны агентские продажи (туристические операторы и агентства) и глобальные системы дистрибуции (GDS), специальные сервисные службы.

Основная задача отдела продаж в ресторанной службе отеля заключается в получении прибыли от продажи продуктов питания. По большому счету отдел продаж отвечает за всю доходную часть бюджета отеля. Кроме того, этот департамент несет ответственность за формирование цен на питание и тарифной сетки в зависимости от сезонности, спроса и предложения на рынке, а также налаживание связей и заключение контрактов.

В прямые обязанности отдела продаж входит и написание ежегодного бизнес-плана и меню, в котором подробно представляется анализ рынка, конкурентов, сильных и слабых сторон, существующих и потенциальных клиентов, и, конечно, разработка стратегии и плана действий на следующий год.

Несмотря на то, что у каждого ресторана в отеле, как правило, свои предпочтения в работе с теми или иными каналами продаж, в основном сотрудники и руководители полагают, что только их эффективный микс способен обеспечить постоянную высокую загрузку ресторана.

1. Прямые продажи через собственную службу заказа. Как правило, функции данного канала продаж несет на себе отдел бронирования ресторана гостиницы либо удаленный центр продаж.

2. GDS. Глобальные системы дистрибуции (Amadeus, Sabre, Worldspan, Galileo) еды по всему миру. Сюда же нужно отнести принадлежащие ресторанам веб – сайты и сервисы служб питания. Это один из самых старых и устоявшихся каналов, направленный на работу с индивидуальными клиентами.

Каждый ресторан отеля может рассматривать GDS как самостоятельный полноценный канал, либо как составляющую из общего числа продаж по всем GDS. Это достаточно развитые по своей структуре каналы продаж, которые можно рассматривать как совокупность большого количества способов подачи информации потенциальному клиенту и работы с ним.

Некоторые ресторанные службы предоставляют собственные CRS для отдельно взятых гостиниц, поскольку прямое включение в глобальные сети отелю, не входящему в международную или национальную сеть – достаточно дорогое удовольствие, и многие пользуются CRS специализированных компаний, которые не только выставляют предложения от отеля в GDS, но и сами реализовывают продажу номеров, в том числе посредством сети Интернет.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления. – Новосибирск: СГГА, 2018. – 602 с.
3. Барышева А. Мотивация. – СПб.: Питер, 2016. – 208 с.
4. Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации: подходы, методы, рекомендации. – М.: АББ, 2019. – 761 с.
5. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования. – М.: Ленанд, 2016. – 288 с.
6. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 688 с.

7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Букс, 2017. – 233 с.
8. Генкин, Б.М. Основы организации труда: учебное пособие / Б.М. Генкин, В.М. Свистунов. - М.: Норма, 2018. - 400 с.
9. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
10. Иванова С. 50 советов по нематериальной стимуляции. – СПб.: Дело, 2019. – 142 с.
11. Ивановская Л.В. Организация труда персонала. – М.: Проспект, 2017. – 640 с.
12. Ильин, И. Нематериальное стимулирование труда как инструмент управления персоналом. – М.: Фербер, 2019. – 246 с.
13. Каверин, С.Б. Мотивация труда. — М.: Институт психологии РАН, 2017. — 224 с.
14. Кибанов А.Я. Социология труда. – М.: ИНФРА, 2017. – 584 с.
15. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 447 с.
16. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. - М.: Изд-во Вершина, 2018. — 272 с.
17. Колесников О. Нематериальное стимулирование: зачем оно нужно. Доступ через [http://www.psj.ru/saver\\_magazins/detail.php?ID=75384](http://www.psj.ru/saver_magazins/detail.php?ID=75384)
18. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник. — М.: Юриспруденция, 2017. – 366 с.
19. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. — Изд-во Юрайт, М., 2018. – 247 с.
20. Маслоу, А. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 2017. — 478 с.
21. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации. — М.: Аламфея, 2018. – 511 с.
22. Пашуто, В.П. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии: учебное пособие / В.П. Пашуто. - М.: КНОРУС, 2017. - 240 с.
23. Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А. Материальное стимулирование — ключевой фактор управления мотивацией // Клиническая лабораторная диагностика. – 2017, № 9. - С. 22-23
24. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / Труд и социальные отношения. – 2018, № 3. - С. 53-59.
25. Рутицкая В. Система нематериального стимулирования персонала. Доступ через <http://hr-portal.ru/article/sistema-nematerialnogo-stimulirovaniya-personala>
26. Скляревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – М.: Дашков и К, 2018. – 340 с.
27. Трапицына С.Ю. Мотивация персонала в современной организации. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2016. – 240 с.
28. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента. — М.: ЭКМОС, 2017. — 352 с.
29. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Инфра-М, 2019. – 226 с.
30. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/releases/2013/Oct04d/>
31. Организация труда и заработной платы [Электронный ресурс]. Доступ через <http://economic.narod.ru/>
32. Институт менеджмента, инноваций и бизнес-анализа [Электронный ресурс]. Доступ через <http://www.refa.de/home>
33. Все об организации труда в компании [Электронный ресурс]. Доступ через <http://www.jobgrade.ru/>
34. Аналитический центр по труду [Электронный ресурс]. Доступ через <http://eactt.ru/>
35. Министерство труда РФ [Электронный ресурс]. Доступ через <http://www.rosmintrud.ru/>
36. НИИ труда [Электронный ресурс]. Доступ через <http://www.niitruda.ru/>
37. Экономика труда [Электронный ресурс]. Доступ через <http://laboureconomics.ru/>
38. Международная организация труда [Электронный ресурс]. Доступ через <http://www.ilo.org>
39. Библиотека по менеджменту [Электронный ресурс]. Доступ через <http://www.inventech.ru>
40. Управление предприятием [Электронный ресурс]. Доступ через <http://consulting.1c.ru>

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/231580>