

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ВЗАИМОСВЯЗЬ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ И
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ГОСТЕПРИИМСТВА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.04.02 Туризм
магистерская программа Организация и управление туристским бизнесом
очной формы обучения, группы 05001537
Фруцкой Вероники Вячеславовны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Слинкова О.К.

Рецензент

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты качества обслуживания и удовлетворенности трудом в гостиничной индустрии.....	7
1.1. Особенности гостиничной индустрии и услуг гостеприимства.....	7
1.2. Качество обслуживания как фактор конкурентоспособности предприятия гостеприимства.....	15
1.3. Удовлетворенность работников трудом как условие эффективной и качественной работы персонала предприятий гостиничной индустрии.....	21
2. Методические основы оценки качества обслуживания и удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства	37
2.1. Общая характеристика гостиничной индустрии г. Белгорода.....	37
2.2. Разработка методики оценки качества обслуживания на предприятиях гостиничной индустрии.....	43
2.3. Разработка методики оценки удовлетворенности работников трудом на предприятиях гостиничной индустрии	53
3. Исследование влияния удовлетворенности трудом на качество обслуживания клиентов в гостиничном бизнесе.....	64
3.1. Исследование качества обслуживания на предприятиях гостеприимства г. Белгорода	64
3.2. Исследование удовлетворенности работников трудом на предприятиях гостеприимства г. Белгорода	68
3.3. Анализ взаимосвязи качества обслуживания и удовлетворенности трудом и разработка рекомендаций по повышению уровня удовлетво- ренности персонала предприятий гостиничной индустрии	84
Заключение.....	93
Список использованных источников	95
Приложения.....	101

Введение

Среди предприятий гостиничной индустрии распространено мнение, что удовлетворенность трудом и качество обслуживания никак не связаны, сотрудники должны работать, выполнять свои обязанности. Руководство предприятий считает, что оплаты труда достаточно. А морально-психологическое состояние персонала на качество обслуживания не отражается. Считается, что внутренней мотивации достаточно, оказывать внешнее мотивационное воздействие нет необходимости. Но при этом никто не следит за уровнем личной мотивации и как она влияет на удовлетворенность трудом.

Руководителям предприятий требуется высококвалифицированные кадры, их беспокоит высокая текучесть кадров, результаты экономической деятельности предприятия, повышением конкурентоспособности организации. Однако мало кто из них задумывается над стимулированием сотрудников, повышении мотивации труда, они не видят, как удовлетворенность персонала связана с качеством обслуживания.

Для повышения качества обслуживания необходима мотивация персонала, мотивировать его можно путем удовлетворения потребностей, сделать это можно через совершенствование управленческих механизмов, путем создания организационной культуры. Эффективная система мотивации, разработанная и работающая на практике, влияет не только на творческую и трудовую инициативность каждого сотрудника, но и на экономические результаты предприятия.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения поставленных целей и потребностей. Четкие цели, организационная культура и перспективы предприятия будут малоэффективны, если персонал не будет заинтересован в их реализации т.е. мотивирован. Поэтому руководители, заинтересованные в развитии своего предприятия должны создавать системы стимулирования своих сотрудников.

Для формирования эффективной трудовой мотивации персонала необходимо, чтобы смысл трудовой деятельности был не только в удовлетворении своих личных потребностей, но выходил за рамки этого. Смысл трудовой деятельности не должен сводиться только к получению материальных благ. Необходимо делать трудовую деятельность содержательной, приобщать сотрудников к решению проблем, способствовать саморазвитию, применению творческих способностей. Для молодых специалистов, только что покинувших стены вуза, это особенно актуально. Хорошо удовлетворенные сотрудники больше работают и как следствие достигают лучших результатов в работе.

Актуальность данной темы определяется определением взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и качеством обслуживания.

Цель исследования исследование характера взаимосвязи между качеством предоставляемых услуг и уровнем удовлетворенности трудом работников гостиничной индустрии г. Белгорода.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- 1) изучить и провести анализ литературы по проблеме исследования;
- 2) провести исследование качества обслуживания на предприятиях гостеприимства;
- 3) провести исследования удовлетворенности трудом на предприятиях индустрии гостеприимства, выявить мотивы, побуждающие к трудовой деятельности;
- 4) определить факторы, оказывающие влияние на качество обслуживания и удовлетворенность трудом;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом предприятий гостиничной индустрии.

Объект исследования: качество услуг предприятий гостиничной индустрии г. Белгорода.

Предмет исследования: удовлетворенность трудом работников на предприятиях гостиничной индустрии.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по теме, анкетирование (опрос).

Гипотеза: для повышения качества обслуживания необходимо повышать уровень удовлетворенности трудом, путем повышения трудовой мотивации персонала и периодической оценки уровня удовлетворенности персонала трудом.

Теоретическую базу исследования составили труды:

- теория мотивации персонала в трудовой деятельности (О.С. Виханский, Е.П.Ильин, М. Мескон, Ф.Н. Ильясов и др.);
- теория потребностей А. Маслоу;
- труды по качеству обслуживания (А.Т. Шилкина, М.В. Якименко, Янбекова, А.А. Фейгейнбаум, Е.В. Фейдина).

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации и отборе материала, необходимого для установления взаимосвязи качества обслуживания и удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства.

Практическая значимость состоит:

- 1) в обосновании качества как фактора конкурентоспособности;
- 2) в определении фактором удовлетворенности трудом сотрудников предприятий гостиничной индустрии;
- 3) в обосновании удовлетворенности работников трудом как факторе повышения качества обслуживания.

Структура магистерской диссертации: магистерская работа состоит из введения, трех глав с подпунктами, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, обозначены объект и предмет, указаны методы исследования, теоретические основы, показана его практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты качества обслуживания и удовлетворенности трудом в гостиничной индустрии» рассмотрены особенности гостиничной индустрии и услуг гостеприимства, качество как фактор конкурентоспособности и удовлетворенность трудом как условие качественной и эффективной работы персонала.

Во второй главе «Методические основы оценки качества обслуживания и удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства» дана общая характеристика гостиничной индустрии г. Белгорода, разработаны методики оценки качества обслуживания и удовлетворенности трудом.

В третьей главе «Исследование влияния удовлетворенности трудом на качество обслуживания клиентов в гостиничном бизнесе» был проведен анализ качества обслуживания на предприятия гостеприимства г. Белгорода и анализ удовлетворенности работников трудом на предприятиях гостеприимства г. Белгорода, и анализ взаимосвязи качества обслуживания и удовлетворенности трудом, разработаны рекомендации по повышению удовлетворенности трудом

Обобщая итоги исследования, сделаны следующие выводы:

1) мотивация трудового поведения не должна ориентироваться только общие цели и потребности организации, но и на личные цели каждого сотрудника, необходимо развивать организационную культуру;

2) руководителям необходимо периодически проводить оценку удовлетворенность трудом, для правильной мотивации сотрудников;

3) рекомендуемые для использования в трудовой деятельности методы и приемы повышения удовлетворенности трудом позволяют повысить качество оказываемых услуг. При этом следует учитывать, что наибольшей эффективности система мотивации достигает при использовании комплексного подхода, с помощью соединения материального и нематериального стимулирования.

1. Теоретические аспекты качества обслуживания и удовлетворенности трудом в гостиничной индустрии

1.1. Особенности гостиничной индустрии и услуг гостеприимства

Согласно ВТО, гостиница – это коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг (минимум – заправку постелей, уборку номера и санузла) и сгруппированное в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров.

Гостиницы являются одним из популярных средств размещения. В некоторых странах гостиничные услуги и туризм – одна из значимых статей дохода. В целом гостиничное хозяйство является крупной отраслью. На сектор гостиничных услуг (включая услуги всех типов и видов средств размещения) приходится до 65% занятых в туристкой сфере и 68% поступлений от туризма [62].

Согласно Якименко, гостиничная индустрия характеризуется интенсификацией процессов слияний и поглощений. С конца 90х годов происходит быстрый рост гостиничных корпораций, увеличивается число заключенных франчайзинговых договоров, объединение отдельных гостиниц в консорциумы. Как правило, объединяются гостиницы со схожими формами организации труда и в целях экономии средств на рекламу и продвижение бренда, обучение персонала.

Ведущие экономисты разных стран отмечают растущую роль услуг в национальных хозяйствах, а также в мировой экономике. Влияние услуг на экономику государств возрастает год от года, приобретая многогранный характер. Это ощутимо в таких сферах экономики, как производство, формирование и реализация доходов населения, обмена, накопления общественного продукта. Таким образом, теоретический анализ услуги следует начать с выяснения сущности услуги как экономической категории.

Жизнь общества связана с организациями, деятельность которых связана с природными ресурсами. Существуют организации, которые занимаются производством, переработкой и преобразованием сырья в готовую продукцию. Другие организации занимаются тем, что производят и продают товары, но существуют и те, деятельность которых направлена на предоставление нематериальных благ, повышающих качество жизни. Деятельность последних и называется услугами [9].

На данный момент общепринятого определения услуги не существует. Высказываются различные мнения о том, каким должно быть определение. В обсуждениях звучат разные мнения, что вносит неопределенности в термин. Однако общие представления о сервисной деятельности, обслуживающих отраслях и сфере услуг сложились.

Услуги можно определить как вид экономической деятельности. Услуги носят неосязаемый характер, а, значит – это действия. Услуги гида экономят время на изучение информации о месте пребывания туриста, услуга горничной экономит время за счет выполнения уборки, время, проведенное за просмотром фильма в кинотеатре или пьесы в театре, служит психологической разгрузкой после трудового дня или даже трудовой недели. Супер- или гипермаркеты – это большое количество разнообразных товаров в одном удобном месте. Услуги могут быть охарактеризованы по контрасту с товарами (табл. 1.1.)

Таблица 1.1.
Характеристика услуги по отношению к товару

Услуга	Товар
неосязаема	осязаемый
не подлежит хранению	может храниться на складе
приобретается и потребляется сразу (или почти сразу)	может быть использован позже
нельзя накопить	можно накопить

Характеристики, представленные в таблице 1.1., достаточно конкретны как для товара, так и для услуги, тем не менее, отличия товара от услуги не всегда бывают заметны. К примеру, в кафе или ресторане мы приобретаем

услугу по приготовлению еды или продукт питания? Покупая холодильник, мы покупаем товар или услугу по хранению продуктов?

Также необходимо отличать привычное определение услуги от научного. В общении понятие услуга применяется в разных контекстах: оказать услугу кому-либо, то есть помочь советом или делом. Иногда услуга оказывается с применением каких-либо средств, например, автомобиля, то есть подвести домой или в другое необходимое место. Или это может быть услуга сиделки – уход за больным.

Согласно научной трактовке, под «услугой» понимается ее ключевое значение, а именно обслуживание как общественно организованный экономический процесс.

Известно, что гостиницы и аналогичные средства размещения также необходимы для экономики государства и общества, как и общественный транспорт, теле-, радио- связь и всевозможные каналы получения товаров и услуг. Гостиничный сервис помимо традиционных услуг – размещение и питание, может предоставить такие виды услуг, как предоставление конференц-зала для проведения деловых встреч, заседаний, совещаний, конференций, проведение презентаций с использованием оборудования. Используя свои ресурсы, гостиница производит услуги, оказывающие влияние на людей.

Гостиничный сервис является важным компонентом как экономической сферы, так и сферы услуг, его деятельность сосредоточена на обслуживании населения. Гостиницы и аналогичные средства размещения предоставляют свои ресурсы и возможности в виде услуг, воспользоваться которыми может любой желающий [15].

Можно сказать, что гостиничная услуга – это деятельность по размещению с задействованным квалифицированным персоналом, целью которого является удовлетворение потребителя и достижение положительного отзыва.

В своей книге «Основы управления в индустрии гостеприимства» Браймер Р.А. говорит о том, что услуги гостиничного сервиса, такие как размещение, проживание, пользование бытовой техникой, спортивно-

культурными объектами и т.д. являются единицами товарной продукции и потребителями воспринимаются как минимальный объем экономических благ, который представлен в перечне услуг каждого средства размещения [6].

Некоторые зарубежные и отечественные экономисты, среди которых Ильенкова С.Д., Ефимова О.П., Ефимова Н.А., Бондаренко Г.А., Кабушкин Н.И., а также Браймер Р.А., проанализировав индустрию гостеприимства и гостиничный сервис в том числе, выявили некоторые его особенности.

Согласно своему функциональному назначению гостиничные услуги могут делиться на вещественные и социально-культурные. Гостиничные услуги в вещественном виде представляют собой номер гостиницы разного уровня комфорта, техническое оснащение номера, питание и т.п. К социально-культурным же относится: оказание медицинской помощи (вызов врача), информация о культурных мероприятиях в городе и т.д.

В любой гостинице есть основные виды услуг и дополнительные. Причем оказание дополнительных услуг является обязательным даже при условии отсутствия прибыли, так как они входят в состав «услуги». Для гостиницы основные услуги – это предоставление номера для проживания/ночевки. К дополнительным, как правило, относят услуги питания, развлечения, услуги спортзала, фитнес-центров, услуги вызова такси, врача, услуги трансфера, химчистки и др. Если основная услуга всегда платная, то дополнительные могут быть бесплатными и платными.

При предоставлении услуг основу всегда будет составлять основная услуга любой гостиницы и аналогичных средств размещения – проживание с ночевкой (рис.1.1.).

Предоставление услуг питания оказывается согласно правилам предоставления гостиничных услуг в гостиницах РФ [27]. Как правило, на территории гостиницы имеется свое предприятие питания, которое является структурным подразделением, но может работать как самостоятельный объект, то есть обслуживать посетителей с «улицы», а не только постояльцев гостини-

цы. Среди таких предприятий, как правило, преобладают рестораны, реже встречаются кафе.

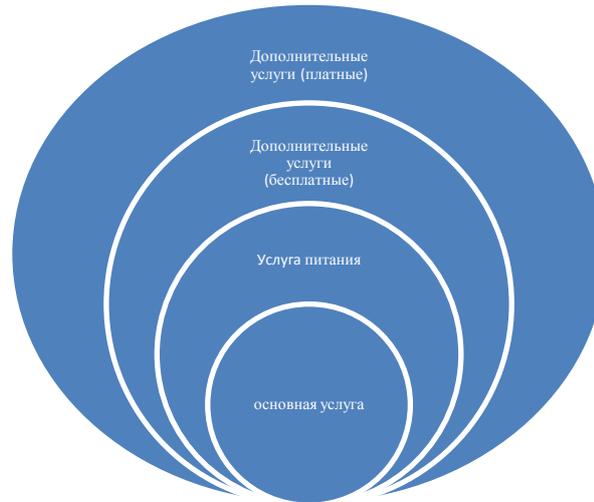


Рис. 1.1. Состав гостиничной услуги

Среди особенностей предприятия общественного питания, входящего в структуру гостиницы, можно назвать следующие:

- предоставляемые услуги являются дополнительными;
- в зависимости от условий проживания услуга завтрак/проживание, завтрак/обед/проживание, может входить в стоимость проживания;
- наличие постоянных клиентов – постояльцев гостиницы;
- приносимый доход является частью дохода гостиницы. Прибыль от предприятия общественного питания, как правило, выше, чем от других дополнительных услуг;
- услуги питания структурного подразделения гостиницы – это услуги по реализации собственной продукции, как постояльцам гостиницы, так и другим людям.

К особенностям самой гостиничной индустрии относят:

- сезонность спроса;
- ограниченную возможность хранения (бронь);
- непостоянство качества;
- участие персонала в производстве и предоставлении услуг;
- взаимосвязь цели поездки с услугами гостиницы;

- разделение во времени процессов производства и потребления гостиничного продукта в форме услуг;
- срочный характер.

Анализ, проведенный Ильенковой С.Д., подтверждает, что гостиничная услуга не может ни накапливаться, ни храниться продолжительное время в ожидании продажи, как товар [12]. Согласно Уокеру Д., продолжительное хранение может привести к потере прибыли, то есть гостиница упустит свою выгоду [37].

Ни одна гостиница не может реализовать свои услуги в другое время и другом месте, поэтому особое внимание следует уделить сезонности и расположению гостиницы. Например, гостиницы курортных городов загружены лишь в курортный сезон и только в это время получают прибыль, в остальное время их целью является минимизация убытков. Полностью противоположная ситуация наблюдается в гостиницах в городах. В то время как курортные заполнены, городские пустуют. Чтобы привлечь клиентов, гостиницы снижают цены на 20-30%. На сегодняшний день в России коэффициент загрузки колеблется в районе 55-57%, в Европе 62-69 % зависимости от категории гостиницы [16].

Проведя исследования гостиничных услуг, Кабушкин Н.И. и Бондаренко Г.А. установили, что на выбор гостиницы влияет вовсе не факт наличия гостиницы в определенном месте, а желание, намерение человека побывать в конкретном месте, например в Риме, чтобы увидеть Колизей, посетить лечебные источники, заняться спортом. Планируя свою поездку, человек вначале выбирает место, а уже потом гостиницу [4].

Главной особенностью услуг гостиничного сервиса является активное участие людей в их производстве и предоставлении. На производство таких услуг сильно влияет человеческий фактор, что приводит к неоднородности и изменчивости качества. Уокер Д. в своем труде «Введение в гостеприимство», особо акцентирует: «каждый гость – участник процесса предоставления услуг не только лично себе. Следуя правилам поведения и проживания,

он способствует получению удовлетворения от получаемого обслуживания другими гостями» [59].

Среди особенностей предоставления гостиничных услуг следует отметить их срочный характер. Эта особенность заключается в том, что все проблемы, возникающие в процессе обслуживания, должны решаться быстро. Скорость реакции персонала является важным аспектом при выборе гостиницы наряду с ее территориальным расположением.

Некоторые виды гостиничных услуг не связаны с присутствием клиента, здесь и появляется неодновременность процессов производства и потребления. Обслуживанию клиента предшествует реализация подготовительных услуг, необходимых для того, чтобы в момент возникновения спроса немедленно его удовлетворить. Структурные подразделения гостиниц должны быть готовы встретить и разместить гостей. Это требует постоянного присутствия администратора на ресепшене, портье или носильщиков, горничных и других, что уменьшает эффективность использования труда персонала.

Главной проблемой контроля качества услуги является ее неосязаемость. Гостиничной услуге присущи такие элементы, как вежливость и приветливость персонала, рекомендовать их норму весьма сложно. Именно поэтому контроль качества предоставляемой услуги осуществляется через контроль поведения персонала. Свое влияние на качество также оказывают такие услуги, как предварительное бронирование, предоплата и т.д.

К особенностям гостиничных услуг также относят низкую эластичность. Среди фондов гостиницы преобладают основные фонды – это здание, оборудование, мебель. Поэтому инвестиции окупаются очень медленно, а возможности диверсификации малы, поскольку большая часть инвестиций вложена в постройки и здания, которые или невозможно или очень сложно использовать в иных целях [41].

Услуга питания является дополнительной, но в условиях ведения гостиничного бизнеса услуги по размещению и организации питания приобретает свойство комплементарности или взаимодополнения. Так как именно вме-

сте они и создают положительную реакцию на гостиничные услуги со стороны потребителей. В организации питания при гостинице базовой услугой будет завтрак (табл. 1.2.).

Таблица 1.2.

Услуга питания в гостиничном сервисе

Гостиница и аналогичное средство размещения	Предприятие питания
Размещение в номере гостиницы	Завтрак (организуется в ресторане, лобби-баре или подается в номер)
Размещение в номере гостиницы	Все виды питания в ресторане
Размещение в номере гостиницы	Все виды питания в ресторане и его структурных подразделениях: барах, кафе, буфетах, столовых и т.д.
Размещение в номере гостиницы	Все виды питания в ресторанах с национальными кухнями или их структурных подразделениях. Круглосуточный сервис на этажах

Услуги гостиниц образуют единый рынок. Рынок может быть представлен той территорией, на которой востребована предлагаемая услуга, это может быть как отдельный район города, так и весь город или территория всей страны. Если услуга востребована иностранными гражданами, то можно говорить о мировом рынке гостиничных услуг.

Дополнительные услуги могут оказываться как самим персоналом гостиницы, так и сторонними организациями. Это также является особенностью услуг [23].

Туристом называется человек, совершивший минимум одну ночевку на маршруте, таким образом, именно гостиничные услуги и определяют суть термина «турист».

Резюмируя вышесказанное, можно определить гостиничные услуги как продукт экономической деятельности, предназначенный непосредственно для потребления, в отличие от товаров услуги не являются осязаемыми, а значит, не могут перейти в собственность. Однако в то же время они относятся к разряду товаров, поскольку продаются и покупаются, то есть поступают в сферу обмена и носят форму блага.

1.2. Качество обслуживания как фактор конкурентоспособности предприятия гостеприимства

Для предприятий гостиничной индустрии важное значение имеет, как потребители воспринимают качество оказанных им услуг. У каждого потребителя есть ожидания относительно услуг и того, как их предоставят. Восприятие потребителем качества услуг не всегда происходит в пользу производителя услуги. Оценка качества предоставления услуги зависит от опыта потребителя (туриста), его знаний об услуге, полученных из рекламы и иных средств информации.

Отсутствие специальной измерительной техники и приборов, позволяющих избежать единого мнения, а также наличие множества трактовок понятия «качества» затрудняют определение уровня качества услуг, предоставляемых гостиницами. Например, Браймер Р.А. считает, что гостиничные услуги могут считаться качественными, если соответствуют ожиданиям, Кабушкин Н.И. и Бондаренко Г.А. уверены, что гостиничные услуги должны соответствовать стандартам отрасли [4].

В современных рыночных отношениях экономическое выживание компании определяется ее конкурентоспособностью. Конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию, производя аналогичный или схожий по многим характеристикам товар (услуги). Чтобы выдержать конкуренцию, компании необходимо производить качественный продукт.

При производстве схожих товаров (услуг) качество становится одним из основных преимуществ. Имея выбор, потребитель будет делать акцент на соотношении цена/качество. Согласно исследованию, проведенному авторами книги «Гостиничный бизнес» Медлик С., Инграм Х., для потребителей основными составляющими продукта индустрии гостеприимства являются:

– расположение гостиницы по отношению к цели приезда (близость к объекту притяжения) туриста в данную местность (город), отсутствие шума и привлекательность окрестностей;

– материально-техническая база (удобства) гостиницы, которая включает спальни, рестораны, бары, помещения для приемов, совещаний, отдыха и спорта (в том числе теннисные корты и плавательные бассейны, сауны, спа-кабинеты) и др.;

– качество обслуживания (непосредственно для потребителя – это степень соответствия ожиданий фактическим впечатлениям);

– фирменный стиль гостиницы и корпоративная культура, создающие образ (имидж), в котором она целостно (интегрированно) воспринимается потребителем;

– цена гостиничного продукта, которая, с одной стороны, выражает его рыночную стоимость, определяемую расположением, удобствами, качеством обслуживания, имиджем и удовлетворением, получаемым клиентами от всей совокупности этих составляющих, а с другой – должна соответствовать потребительской стоимости для конкретного потенциального гостя (рис.1.2).



Рис. 1.2. Гостиница как рыночное понятие [3]

Разумеется, приведенные характеристики будут изменяться в зависимости от вида туризма и целей поездки. Каждый из приведенных элементов является производным рыночного спроса, который в свою очередь определяет спрос на услуги той или иной гостиницы, а ее ответное предложение порождает действие внутренних факторов, которые обеспечивают работу системы управления как конкурентоспособной и эффективной среды.

Как уже было сказано выше, качество является важным фактором и при обслуживании потребителя в отеле не теряет своей актуальности. От качества обслуживания зависит не только впечатление клиента, но и конкурентоспособность, поэтому необходимо иметь резерв адекватных нововведений. Нововведения должны быть в таких сферах, как менеджмент, маркетинг, комплексе дополнительных услуг и др. Все нововведения должны быть ориентированы на повышение качества предлагаемых услуг. Важными параметрами качества являются осязаемость (клиент должен знать, за что платит деньги), надежность (клиент должен знать, что получит исполнение услуги в срок), безопасность (клиент должен быть уверен в отсутствии риска), ответственность (клиенту должно быть гарантировано выполнение заявленных услуг), доступность (клиент должен иметь возможность легко связываться с предприятием, иметь возможность выбора), компетентность персонала (персонал должен быть вежливым, коммуникабельным, способным удовлетворить интерес гостя) [1].

Большая часть параметров связана с личностью и ее умением конкурировать на рынке труда. Конкурентоспособность личности – это способность выдерживать конкуренцию, противостоять соперникам в какой-либо сфере, а также осуществлять свою деятельность лучше других [33].

На предприятии, в условиях жестких рыночных отношений, конкуренция специалистов одной сферы между собой является важным фактором конкурентоспособности предприятия. Конкуренция между специалистами индустрии гостеприимства выражается в их личностных характеристиках, профессиональных качествах и умении находить выход из кризисных ситуаций. Успешное ведение бизнеса, в том числе гостиничного, напрямую зависит от подготовки кадров.

Зачастую качество предоставляемых услуг у потребителя ассоциируется с «удобствами» гостиницы. Потребитель рассматривает удобство расположения гостиницы, оснащение номера, благоустроенность прилегающей территории и т.д. Безусловно, качество предоставляемых услуг зависит от

укомплектованности материально-технической базы предприятия гостеприимства.

Качество гостиничной услуги необходимо рассматривать как единство трех частей.

Базовое качество – это свойства, наличие которых обязательно. Для гостиниц базовым качеством является наличие чистого постельного белья, свежих полотенец, ежедневной уборки номера, работающей техники и т.д.

Ожидаемое качество – показывает, насколько задуманная услуга соответствует реальному исполнению. Примером может служить мгновенное исполнение любых просьб гостя, круглосуточное обслуживание, доставка свежей прессы [38]. Желаемое качество – его особенность в том, что оно должно превосходить желания клиента, примером может служить наличие спутникового ТВ, презент на память.

В индустрии гостиничного сервиса понятие «качество» носит следующие характеристики.

Качество – это правильно определенные потребности клиентов. Необходимо предоставлять те услуги, которые удовлетворят потребности постояльцев. Если у клиента есть необходимость оформить выезд раньше расчетного часа или, не покидая номер, то необходимо предоставить ему такую возможность. При условии отсутствия аналогичной услуги у конкурентов, это даст преимущество и лидерство на рынке гостиничных услуг. В этом смысле качество создает конкурентное преимущество.

Качество – это правильно оказанные услуги. Здесь должно соблюдаться: а) соответствие потребностям клиента; б) система обслуживания должна быть построена так, чтобы быть удобной для гостей, а между персоналом были выстроены хорошие каналы коммуникации. В этом случае качество становится основой компетентности.

Качество – это постоянство. Необходимо предоставлять услуги на одном и том же уровне постоянно. Непостоянство качества повлечет за собой негативный отклик у клиентов.

Постоянное повышение качества – это вклад на долгосрочную перспективу, основа которой – верность клиента. Гораздо проще удержать клиента, чем привлечь нового.

На предприятиях гостеприимства существуют следующие пути повышения качества:

- обновление материально-технической базы;
- совершенствование системы менеджмента;
- соответствие предоставляемых услуг требованиям и ожиданиям потребителей;
- повышение квалификации персонала;
- участие постояльца в оценке качества услуг (анкеты)
- гибкость сервиса [13].

За последние годы многие гостиничные предприятия превратили предоставление услуг в свой фирменный стиль, который позволяет привлекать потребителей, выделяя одно предприятие из множества других. Основными носителями фирменного стиля выступают персонал (униформа), лобби-бары, холлы гостиниц, номера и коридоры, сделанные в одном, как правило, едином стиле [4].

Если раньше потребителю было достаточно хорошего обслуживания, то сейчас стандарты повышаются, гость требует обслуживания по высоким стандартам с применением творческого подхода. Руководители гостиниц уже не просто выполняют рутинные обязанности, а разрабатывают все новые и новые способы повышения качества предоставляемых услуг, поддерживая конкурентоспособность своего предприятия.

Одним из ключевых направлений формирования преимуществ гостиниц является предоставление услуг более высокого качества, нежели у конкурентов. Такие услуги должны не просто удовлетворять потребителя, а предвосхищать его желания. Выбирая ту или иную гостиницу, потребитель исходит из своего опыта и имеющейся информации из Интернета и СМИ, а также посредством личных коммуникаций. После получения услуги потре-

битель будет сравнивать то, что получил со своими ожиданиями. Если реакция будет положительной, то можно ожидать повышения спроса. Если отрицательной, то, скорее всего, потребитель потеряет интерес к гостинице и/или ее сети.

Важнейшим условием выживания является производство конкурентоспособного товара. Для производства такого товара необходима постоянная работа на всех этапах его производства.

Любое предприятие, в том числе и гостиницы, испытывают на себе влияние рисков или факторов, которые сказываются на работе предприятия. Риски бывают внутренние и внешние. К внешним рискам относятся: различные природные катаклизмы, политические ситуации, экономика (инфляция), падение потребительского спроса. Внутренние риски сводятся к неполучению финансовой выгоды (упущенная выгода, неполучение прибыли, неудачное инвестирование и т.д.).

Конкурентоспособным предприятием является предприятие, которое может прогнозировать риски, минимизировать ущерб от них. Необходимо рассматривать стохастическую составляющую процессов производства, реализации продукции и получения прибыли, что особенно отличает специфику работы индустрии гостеприимства и туризма в условиях конкуренции [2].

Множество стратегий по управлению работой гостиницы, сложность вертикальных и горизонтальных взаимосвязей, неопределенность в условиях экономической нестабильности, постоянно меняющийся спрос требуют принятия наилучшего решения при ограниченном выборе.

Основой методологии комплексного управления предприятиями сферы гостеприимства должна стать концепция оптимальности. Фундаментом системы анализа и управления экономическими объектами должен стать синтез методов математического программирования и предельного анализа.

Согласно концепции оптимальности, кривая долгосрочных средних расходов будет соответствовать наименьшим издержкам производства единицы продукции (номера гостиницы должны поддерживаться в рабочем со-

стоянии), с которыми можно осуществить процесс расширенного воспроизводства (совершенствование структуры, наращивание мощностей), и представляет собой огибающую линию минимальных издержек на краткосрочный отрезок времени. Так должна формироваться программа производства гостиничного продукта и загрузки предприятия гостеприимства [2].

Конкуренция товаров и услуг – это движущая сила, заставляющая производителей постоянно заниматься системой качества, сохраняя и улучшая свои позиции на рынке.

1.3. Удовлетворенность работников трудом как условие эффективной и качественной работы персонала предприятий гостиничной индустрии

Удовлетворенность трудом – это результат трудовой мотивации с точки зрения психологии. Удовлетворенность трудом входит в состав трудового поведения и является показателем реального уровня согласованности всех составляющих трудового поведения.

Исследуя вопрос удовлетворенности трудом, необходимо помнить, что трудовая деятельность сотрудника не ограничивается только выполняемыми обязанностями, а включает в себя различные переменные, такие как межличностные коммуникации.

В настоящее время, говоря о результатах трудовой деятельности невозможно исходить только из количественных показателей выполненных работ или объема оказанных услуг. Сейчас приобрела большое значение психологическая составляющая труда, желание и готовность добиваться поставленных целей.

Понятие «удовлетворенность трудом» повсеместно применяется общественными науками, такими как социология, психология и экономика. Существует множество трактовок этого понятия, которые позволяют нам судить о его содержании.

Так, например, Половинко В.С. говорит о том, что удовлетворенность трудом – это соотношение условий труда и требований, которые работник предъявляет к ним [45].

Доннелли Д.Х. указывает на то, что удовлетворенность трудом – это результат восприятия работы, основанный на факторах производственной среды [9]. Другие исследователи, авторы учебного пособия «Мотивация трудовой деятельности» считают, что удовлетворенность трудом имеет прямое следствие трудовой мотивации. Они дают определение, согласно которому: «Удовлетворенность трудом – это состояние сбалансированных требований, которые сотрудник предъявляет к условиям труда, характеру и содержанию, а также субъективной оценки возможностей реализации этих запросов» [27].

Исходя из приведенных определений, можно сказать, что исследователи единодушны в части содержания понятия. Но, тем не менее, есть вопрос, который всегда вызывает дискуссии, это связь удовлетворенности трудом с результатами труда [14]. В этом вопросе единого мнения нет. Существуют две прямо противоположные точки зрения. Одна точка зрения говорит, что удовлетворенность трудом приводит к результативности труда. Схематично данная точка зрения представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Связь удовлетворенности трудом с результатами труда

Предполагается, что удовлетворенный сотрудник наиболее результативен. Данное предположение не находит подтверждений в исследованиях.

Вторая точка зрения сводится к тому, что именно достижение результатов трудовой деятельности и приводит к удовлетворенности трудом. Данная точка зрения схематично показана на рис. 1.4.

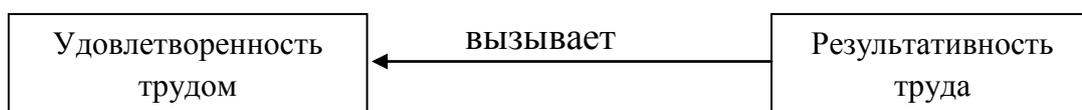


Рис. 1.4. Связь результатов труда и удовлетворенности трудом

Вторая точка зрения находит положительный отклик в трудах по исследованию мотивации, стимулов и удовлетворенности трудом, являясь самой популярной категорией экономики труда.

Можно выделить три группы факторов, влияющих на удовлетворенность трудом:

1. Факторы удовлетворенности, вызванные разумностью мотивов организации трудовой деятельности:

- а) условия;
- б) охрана труда;
- в) отношение администрации к нуждам работников;
- г) оплата труда, премии и льготы.

2. Факторы удовлетворенности, вызванные социальными мотивами:

- а) морально-психологический климат в коллективе;
- б) объективность оценки работы руководителем;
- в) информативность о делах на предприятии;
- г) политика администрации;
- д) участие в принятии решений;
- е) возможность карьерного роста.

3. Факторы, вызванные поисками самовыражения:

- а) компетентность руководства;
- б) возможность продемонстрировать творческие способности;
- в) стиль и методы руководства;
- г) шанс ощутить собственную значимость;
- д) возможность карьерного роста.

Использование этих факторов позволяет получить всестороннюю оценку удовлетворенности трудом [47].

В теории удовлетворенности трудом Фредерика Герцберга говорится о «гигиенических факторах», являющихся последствиями неудовлетворенности состоянием окружающей среды, к которым он относит условия труда, статус, межличностные коммуникации и мотивацию, которую он соотносит с

чувством удовлетворенности содержанием работы, в результате которой сотрудник получает награду. Согласно теории Ф. Герцберга «гигиенические факторы» и мотивация» свободны друг от друга, т.е. отсутствие неудовлетворенности не означает наличие удовлетворенности и наоборот.

Для повышения качества работы персонала необходимо совершенствование системы мотивации и стимулирование труда. Данные условия имеют как социальный, так и экономический эффект.

Социальный эффект будет выражаться в повышении удовлетворенности работников своим трудом, как следствие улучшится морально-психологический климат, повысится сплоченность коллектива, что приведет к снижению стрессовых ситуаций.

Экономический же эффект будет проявляться в экономическом росте благосостояния предприятия и индустрии гостеприимства. В развитых экономических странах повышенное внимание уделяется мотивации труда, считается, что экономический рост определяется именно стимулированием труда [47].

Существует материальное и нематериальное стимулирование работников к труду. Под материальными стимулами подразумеваются денежные средства (премии), под нематериальными – социальные и моральные поощрения. Наибольшее влияние имеет денежное стимулирование.

Мотивация может быть внутренней и внешней. Внешняя мотивация способна оказывать прямое и сильное влияние на внутреннюю. На внешнюю мотивацию оказывает влияние экономическая, социальная, психологическая и воспитательная функция.

Экономическая функция направлена на генерацию финансовых потоков, увеличение производительности труда и эффективной деятельности предприятия.

Социальная функция – направлена на реализацию потребности в принадлежности к коллективу, улучшение отношений внутри коллектива, воспитание навыков коллективной работы.

Социально-психологическая функция направлена на улучшение социально-психологического климата внутри коллектива.

Воспитательная функция выражается в целенаправленном воздействии на каждого сотрудника с целью воспитания высоких моральных качеств.

В общественных науках для систематизации информации, полученной из исследований, используют классификации. Под классификацией принято понимать систему данных об изучаемом объекте или объектах, созданную на основе единых признаков. Классификация является отличным инструментом для систематизации знаний об объекте исследования, с ее помощью можно выделить ограниченное число показателей или индикаторов, а впоследствии свести к ним все остальные. Она позволяет ориентироваться во множестве объектов. Американский психолог Г.Олпорт, исследовал попытки классификации мотивов поведения, он отмечал, что у человека может быть множество желаний, но количество причин ограничено [45].

Для любого исследователя классификация мотивов – это трудная задача. Вначале необходимо составить перечень мотивов, а это довольно проблематично, так как он может быть либо очень большим, либо слишком маленьким. Большой перечень позволяет избежать проблем при описании различий в поведении, но при этом маленький позволит исключить количество случайных совпадений (табл. 1.3). На эту проблему первым указал еще А. Маслоу, по его мнению, следует отказаться от попыток составить классификацию потребностей, а Х. Хекхаузен и вовсе считал попытки составления классификации спекуляцией [58].

Но, не смотря на негативное отношение к составлению классификации мотивов трудового поведения одними исследователями, другие считали ее едва ли не единственным способом обобщения данных. Каждый исследователь пытался классифицировать мотивы трудовой деятельности с разной точки зрения, во многом это обуславливается разнообразием самих мотивов. В настоящее время единой классификации мотивов трудовой деятельности, которая удовлетворяла бы все запросам, не существует.

Варианты классификации мотивов трудового поведения

З.Фрейд	либидо и агрессия (не позволяет описать все различия в поведении)
А.Н.Леонтьев	смыслообразующие и стимулирующие (зависят от функций, которые они выполняют)
В. И. Ковалев	идейные и нравственные мотивы (зависят от направлений личности)
В. С. Мерлин	наследственные и приобретенные мотивы (смещение понятий «потребность» и мотив»)
А.А. Литвинюк	мотивы потребления, избегания, безопасности, общения, самореализации, энергосбережения, удовлетворения
Б.М. Генкин	мотивы существования и мотивы достижения целей, эгоистические и альтруистические мотивы
Е.П. Ильин	мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы
Е.П. Ильин	мотивы трудовой деятельности: мотивы, обусловленные побуждениями общественного характера; мотивы, обусловленные побуждением получить определенные материальные блага для себя и семьи; мотивы, обусловленные потребностями в самоактуализации, самовыражении, само-реализации
А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова	мотивы содержательности труда, его общественной полезности; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ; мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы
М. Мэйкоби	мотивы безопасности, мотивы участия, мотивы справедливости, мотивы личного развития

В классификациях, приведенных в таблице 1.3 содержатся те или иные недостатки. Одни классификации, так как в них отсутствуют мотивы, прямо обуславливающие мотивы трудовой деятельности, такие как потребность в связях, принадлежности, причастности. Другие выделяют мотивы, которые лучше рассмотреть в большой группе, чем в маленькой. Третьи исключают мотивы, ориентированные на удовлетворение физиологических потребностей.

В.С. Половинко, проанализировав мотивацию сотрудников, предлагает следующую классификацию:

- 1) мотивы, обусловленные стремлением к получению высокой заработной платы;
- 2) мотивы, обусловленные наличием интереса к труду;
- 3) мотивы, обусловленные чувством долга, сопричастности [41].

Недостатком классификации В.С. Половинко является отсутствие таких мотивов трудовой деятельности, как желание быть признанным, стремление к уважению, достижениям и т.д.

В.С. Магун выделяет следующие мотивы труда:

- 1) мотивы приобретения;
- 2) мотивы общения;
- 3) мотивы самореализации;
- 4) мотивы энергосбережения;
- 5) мотивы полезности;
- 6) мотивы безопасности;
- 7) мотивы влияния [34].

Датский психолог К.Б. Мадсен [31] предлагает классификацию мотивов исходя из социального поведения, ее трудно применить к мотивации трудового поведения из-за обобщенного характера (табл. 1.4).

Таблица 1.4.

Классификация мотивов К.Б. Мадсена

Мотив	Побуждение
Органические мотивы	голод, жажда, ощущение холода и т.д.
Эмоциональные мотивы	страх, стремление к безопасности, агрессивность и т.д.
Социальные мотивы	стремление к контактам, власти, жажда деятельности и т.п.
Деятельные мотивы	потребность в опыте, в физической деятельности, потребность в возбуждении, жажда творчества и т.п.

Рассматривая трудовую деятельность, И.П. Петрова выделяет три индикатора для классификации трудовых мотивов [24]:

- 1) экономические мотивы (большая заработная плата);
- 2) психологические мотивы (работа по специальности, соответствующая способностям, знаниям, умениям, навыкам, общественная польза от работы, становление профессионалом своего дела);
- 3) социальные мотивы (престижная работа, достижение успеха, признания, высшего должностного поста).

Э.Э. Линчский предложил такую классификацию мотивов профессиональной деятельности, при которой мотивы делятся на мотивы признания, достижения, мотивы давления, избегания, а мотивы признания делятся на прямые и косвенные.

Прямые подразделяются на мотивы с ориентацией на объект (творчество, созидание, преобразование чего-либо или кого-либо (воспитание и обучение), и на себя (самосовершенствование, самопознание, самовоспитание, самореализация, повышение мастерства, карьерный рост и т.д.).

К косвенным относится финансовая заинтересованность, интерес к делу, удовольствие от работы, коммуникации, стабильность, безопасность, защищенность и т.д.

Мотивы подавления, избегания включают в себя сохранение своего места, статуса, покоя, защиту от перегрузки, уход от нежелаемой работы, контроль руководства [19].

Внешняя мотивация труда на предприятиях индустрии гостеприимства имеет пять аспектов:

- 1) организация материального стимулирования;
- 2) повышение качества предоставления услуг работниками, путем введения курсов по подготовке и переподготовке кадров, а также курсов по повышению квалификации;
- 3) улучшение условий труда;
- 4) привлечение работников к процессу управления предприятием;
- 5) применение методов нематериального стимулирования труда – похвала, грамота, улучшение морально-психологического климата, ведение корпоративной культуры.

Фактор экономического стимулирования труда имеет социальную направленность, так как позволяет работнику удовлетворить свои нужды. Наиболее действенным является справедливая оплата труда. На предприятиях гостеприимства повышение качества труда базируется на таких элементах как:

- 1) гибкий график работы;
- 2) материальное стимулирование;
- 3) нормирование труда;
- 4) система льгот;
- 5) социальная поддержка;
- 6) участие в прибыли предприятия;
- 7) улучшение качественных характеристик работников;
- 8) моральное или психологическое поощрение;
- 9) совершенствование форм оплаты труда;
- 10) расширение трудовых полномочий;
- 11) улучшение условий труда [21].

С целью повышения удовлетворенности трудом на предприятиях индустрии гостеприимства работодатель должен соблюдать определенные требования:

- 1) четкость и конкретность положений об оплате труда;
- 2) четкое и конкретное описание должностных обязанностей каждого из сотрудников;
- 3) вознаграждение должно зависеть от сложности выполняемой работы и ответственности за нее;
- 4) оценка труда работников должна быть объективной;
- 5) возможность повышения заработной платы;
- 6) перспективы карьерного роста.

Когда предприятие пытается повысить уровень удовлетворенности у сотрудников, оно сталкивается с такими проблемами, как: недостаточная гибкость системы оплаты труда; неумение быстро реагировать на изменения в качестве труда сотрудника и его эффективности; поверхностная оценка показателей труда сотрудника и его профессиональных достижений; значительная разница в оплате труда на предприятии; отрицательное отношение сотрудников предприятий индустрии гостеприимства к величине заработной платы и имеющейся системе оплаты труда.

Повышение качества труда невозможно без удовлетворения потребностей сотрудников. Именно поэтому важной задачей становится повышение трудовой мотивации сотрудников на предприятиях индустрии гостеприимства. Для повышения трудовой мотивации, необходимо рассмотреть какие факторы влияют на нее, а именно внутренние и внешние специфические мотивы, характерные для каждого сотрудника, являющиеся основой его поведения и отражающиеся на его профессиональной деятельности (рис. 1.5).

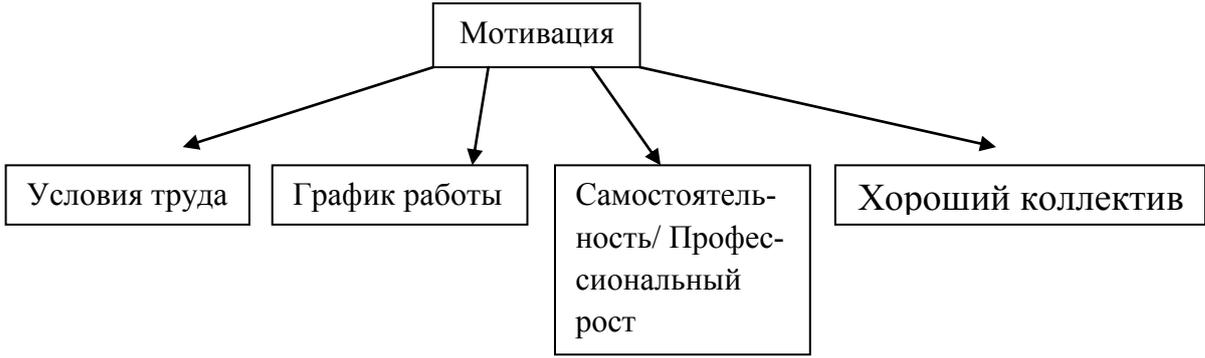


Рис. 1.5. Факторы, влияющие на мотивацию

В состав самого мотива входят: потребность, которую нужно удовлетворить, способ или возможность удовлетворить эту потребность, трудовая деятельность, необходимая для получения возможности удовлетворить потребность. Внутренние мотивы или внутренние побудительные силы непосредственно связаны с трудовым поведением, такая мотивация понимается, как стремление сотрудника удовлетворить свои трудовые потребности. Внешние мотивы в отличие от внутренних могут иметь не только положительный, но и отрицательный характер (табл. 1.5).

Таблица 1.5.

Внутренние и внешние мотивы

Внутренние	Внешние	
	положительные	отрицательные
1	2	3
соответствие профессии и званию	уровень заработной платы, размер премии	критика со стороны руководства
полезность работы для предприятия и общества	дотации на питание в столовой и буфетах предприятия	наказание лишением премии

уровень удовлетворенности трудом на своем рабочем месте	дотации на проезд в городском транспорте	перевод на нижеоплачиваемую работу
возможности творчества и новаторства в труде	частично или полностью оплаченные путевки в санатории и профилактории	увольнение
	возможность приобретения туристских путевок по низким ценам	
	возможность повышения квалификации и переподготовки	
	уровень информативности о состоянии дел на предприятии	
	морально-психологический климат в коллективе	
	публичное признание трудовых заслуг	
	почетные звания	

В трудовой деятельности самыми существенными мотивами становятся сумма заработной платы, размер премии, доплат и надбавок. Среди способов повысить заинтересованность в труде приоритет отдается деньгам. Деньги являются самым простым и самым популярным способом вознаграждения и удовлетворения сотрудников. Следовательно, заработная плата является главным инструментом удовлетворения сотрудников, доплаты и надбавки являются вспомогательными или дополнительными инструментами. Как правило, доплаты и надбавки персонафицированы, т.е. выплачиваются конкретным сотрудникам за определенные заслуги. Так, например, премирование руководящих сотрудников должно быть связано с достижением конкретных результатов: повышение качества услуг гостиничной индустрии, увеличение прибыли. В гостиницах в качестве премии используют проценты к окладу. В сфере гостиничной индустрии велико значение нематериальных стимулов, таких как вручение подарочных сертификатов, памятных ценных подарков [35].

По характеру воздействия материальные и нематериальные стимулы одинаково эффективны, их рациональное сочетание повышает результативность стимулирующих воздействий и как результат растет качество труда.

В настоящее время многие предприятия сталкиваются с проблемой отсутствия профильных специалистов в кадрах, уходом грамотных, инициативных специалистов. Эта проблема характерна для многих предприятий индустрии гостеприимства. Существуют такие ситуации, когда люди уходят с работы, потому что у них нет стимула работать на предприятии и руководители ничего не делают, чтобы побудить сотрудников работать качественно, эффективно, добросовестно и энергично.

В условиях рыночной экономики людям приходится уходить с места работы, где им нравилось, но условия труда были неудовлетворительными, и искать другое место работы, с хорошими условиями труда, высокой заработной платой, но где им не нравится, где присутствует плохой психологический климат. Так, сотрудники предприятий, пытаясь улучшить свою экономическую ситуацию и обеспечить свою жизнь, отказывают себе в самореализации [27].

Для предприятий приоритетом становится не набор квалифицированных кадров (рынок труда профессионалов индустрии гостеприимства весьма узок), а удержание уже имеющегося персонала. Текучесть кадров негативно сказывается на оставшихся сотрудниках, на их трудовой мотивации и преданности предприятию. Текучесть кадров разрушает сложившиеся связи, отношения между сотрудниками, а выстраивать новые очень тяжело.

Низкая степень удовлетворенности трудом приводит к снижению производственных показателей и эффективности труда. К сожалению, мотивация персонала и удовлетворенность трудом становится актуальной лишь во время реорганизации предприятия, когда необходимо произвести значительные изменения внутренних и внешних условий труда.

Такие изменения всегда сильно влияют на организационное поведение персонала, его профессиональную, экономическую, социально-психологическую готовность к работе в меняющихся условиях труда, что, как следствие, влияет на качество и эффективность работы, как самого персонала, так и предприятия в целом.

Удовлетворенность трудом определяется не только его содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (проявление инициативы, самостоятельности, участие в принятии решений), величиной заработной платы, условиями труда, отношениями с коллегами и руководителем предприятия, престижностью профессии. Также на удовлетворенность трудом влияют личные качества и черты характера и социальные условия (пол, возраст, семейное положение) [54].

Согласно Ильясову Ф.Н., удовлетворенность трудом взаимосвязана с социально-демографическими характеристиками работника и трудовым поведением (качеством труда). Возраст и образование определяют возможность и готовность принимать участие в работе коллектива и предприятия, а также успешное овладение навыками работы. Социально-демографические характеристики и трудовое поведение связаны между собой (рис. 1.6) [4].

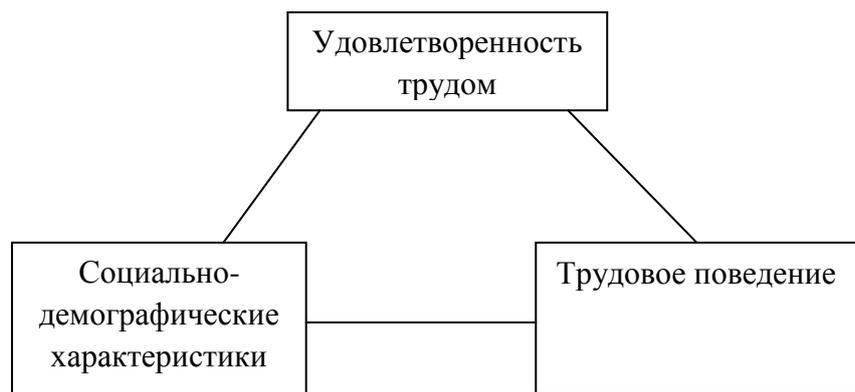


Рис. 1.6. Связь удовлетворенности трудом с социально-демографическими характеристиками и трудовым поведением.

Жилищная ситуация также будет оказывать давление на сотрудника, желая его улучшить, он будет трудиться усерднее.

Производственные факторы подразделяются на физические, химические, биологические и психофизиологические. К физическим производственным факторам относятся используемые на предприятии средства и предметы труда. Между удовлетворенностью трудом и производственными и внепроизводственными факторами и трудовым поведением.

Они также взаимосвязаны друг с другом (рис. 1.7).

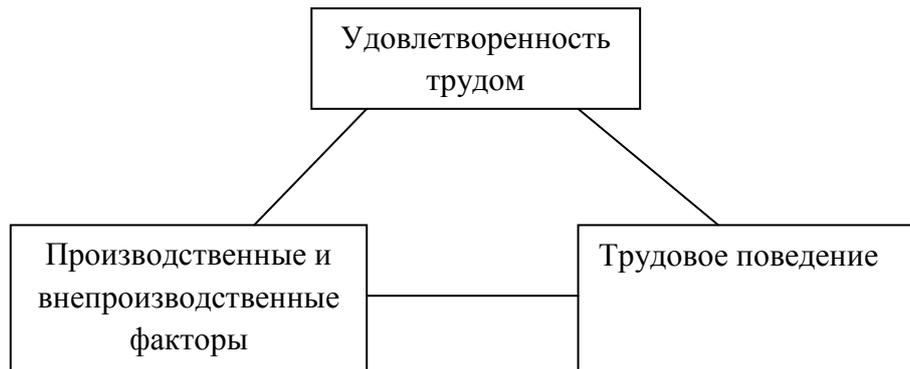


Рис. 1.7. Связь удовлетворенности трудом с трудовым поведением и факторами

К вредным физическим факторам относятся температура воздуха в помещении, уровень запыленности помещения, сквозняки, высокий уровень шума, излучения, плохая освещенность рабочего места, постоянное отсутствие дневного света и т.д. Химические факторы по своему влиянию на человека подразделяются на аллергические, токсические и раздражающие, канцерогенные и мутагенные. Сюда же входят различные пары и газы, кислоты и щелочи. К биологическим факторам влияния относятся бактерии, вирусы. Психофизиологические факторы – нервно-психологические и физические перегрузки, например, умственное перенапряжение, зрительное перенапряжение и т.д.

На каждом предприятии есть допустимые уровни воздействия этих факторов на человека, нормы определяются согласно стандартам безопасности труда и санитарно-гигиеническими правилами. Согласно общим требованиям охраны труда администратор гостиницы может подвергаться таким вредным и опасным производственным факторам, как поражение электрическим током от оголенных проводов, физические перегрузки, зрительные перегрузки. При возникновении таких факторов администратору гостиницы следует немедленно доложить руководству и действовать в соответствии с указаниями (правила). Внепроизводственные факторы связаны со снабжени-

ем и сбытом, природоохранной деятельностью и социальными условиями труда [32].

Причинно-следственный анализ вышеназванных факторов позволяет установить направления возникающих связей (рис.1.8).

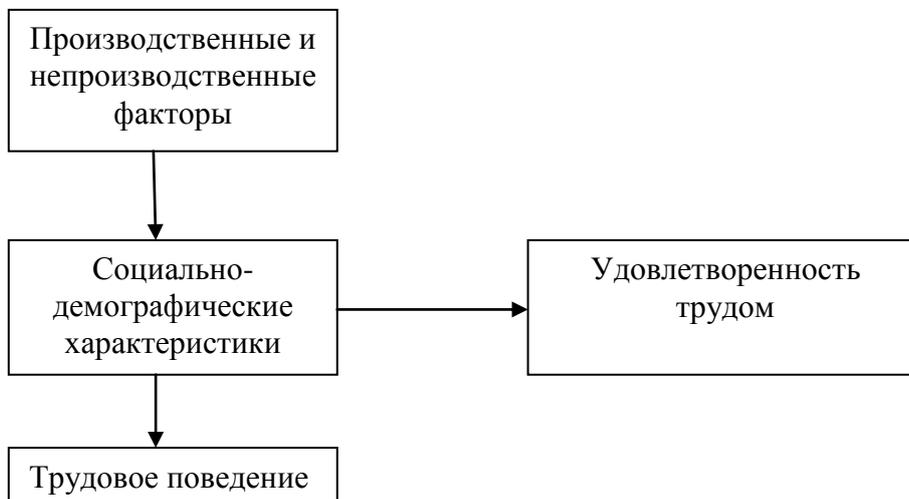


Рис. 1.8. Направления связей

Социально-демографические факторы влияют на развитие гостиничной индустрии едва ли не больше других. Благодаря росту населения, в гостиничной индустрии увеличиваются трудовые ресурсы. Демографический фактор способствует росту интеркультурных взаимоотношений между разными странами. Представители одной профессии, посещая разные страны, могут обмениваться опытом. Очень часто такие мероприятия проводятся именно на территории гостиниц. Рост интереса к другим культурам способствует росту числа деловых поездок, проведению конференций.

Для развития гостиничной индустрии наибольшее значение имеет возрастной, семейный и социальный состав населения. Разница в возрасте туристов привела к появлению средств размещения, ориентированных на различные слои населения. Например, гостиницы семейного отдыха, куда в основном приезжают семьи с детьми или хостелы, куда предпочитает заселяться молодежь. Также гостиницы различаются по ценовой категории, т.е. ориентируются на людей с разным экономическим доходом.

Социально-демографические характеристики и производственные и внепроизводственные факторы влияют на трудовое поведение и уровень удо-

влетворенности трудом. Отсюда вытекает, что удовлетворенность трудом может служить индикатором эффективности труда и качества работы [32].

Для успешной работы предприятий гостиничной индустрии необходимо выстраивать эффективную систему мотивации персонала, которая будет стимулировать каждого сотрудника отдельно, повышать производительность и качество работы.

Таким образом, под удовлетворенностью трудом следует понимать оценку сотрудником своего труда. Следует заметить, что такая оценка будет носить субъективный характер. Удовлетворенность трудом – это индикатор трудового поведения, который состоит из личных мотивов, желаемых целей, а также стимулов и ценностей. Можно сказать, что удовлетворенность трудом – это обратная связь, которая служит сигналом о достижении поставленных целей.

2. Методические основы оценки качества обслуживания и удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства

2.1. Общая характеристика гостиничной индустрии г. Белгорода

Гостиничный сервис – ведущая отрасль сферы обслуживания. Современное состояние рынка гостиничных услуг характеризуется высоким уровнем конкуренции, разнообразием видов предоставляемых основных и дополнительных услуг, повышением уровня обслуживания.

Лидирующие позиции в городе Белгород занимают Амкакс Конгресс отель, бизнес отель Континенталь, гостиница Аврора, парк-отель Европа, гостиница Белгород, их общий номерной фонд составляет 709 номеров, на остальные, менее крупные гостиницы приходится 610 номеров (Приложение).

Таблица 2.1.

Гостиницы и аналогичные КСР

Гостиницы и аналогичные КСР			
Количество действующих гостиниц и аналогичных КСР (единиц)	34	52	51
Совокупный номерной фонд в гостиницах и аналогичных КСР (единиц)	1243	1384	1443
Объем оказанных населению услуг в коллективных средствах размещения (млн. руб.)	580,9	25,6	10,8

На территории Белгорода действуют свыше 70 объектов размещения: 36 отелей (1319 мест), 2 мини-гостиницы (12 мест), 4 апартаменты (25 мест) и 10 хостелов (338 мест). Средняя стоимость проживания варьируется от 400 до 4800 рублей в сутки. Обеспеченность гостиничными местами составляет 6,7 мест на 1000 жителей, что выше среднего показателя по России (4,5) и приближается к среднеевропейскому уровню (12). В городе также действуют более 650 предприятий общественного питания на 39 тыс. посадочных мест, работают 135 туристических фирм.

Все гостиницы города предоставляют следующие услуги:

– услуги по временному проживанию;

- услуги питания;
- услуги бронирования (через сайт или по телефону);
- бесплатная парковка;
- услуги прачечной и химчистки.

Крупные гостиницы помимо базовых предоставляют дополнительные услуги: круглосуточное обслуживание, услуги конференц-залов, Wi-Fi; трансфер, фитнес-зал, кейтеринг, лобби-бар, экскурсионные программы, сувенирная лавка, финская сауна и хамам.

Среди предоставляемых услуг есть такие, которые можно назвать эксклюзивными. Так, например, бизнес-отель Континенталь предоставляет следующие услуги:

- детская игровая комната;
- возможность выбора тарифа при бронировании номера;
- ускоренная регистрация заезда/выезда;
- визовая поддержка;
- услуги «консьерж сервиса»;
- «Меню подушек».

Гостиница Аврора:

- услуги флориста;
- приветственный бокал шампанского при заселении;
- организация и проведение мероприятий любого формата;
- ароматные ванны на выбор гостя;
- чистка обуви;
- ресторан «Преображенский», европейская кухня в авторской интерпретации;
- услуги переводчика;
- массажный салон и салон красоты Белгород;
- кейтеринг.

В гостинице Белгород гораздо меньше эксклюзивных услуг:

- прокат автомобилей;

- авиа/железнодорожная касса;
- специальные предложения (для групп, студентов, постоянных гостей и т.д.).

Парк-отель Европа находится в сосновом бору, недалеко от центра города, рядом с зоопарком, своим гостям отель предлагает фитнес-центр премиум класса с профессиональными тренажерами и оснасткой, 2 бассейна, теннисный корт, один билет в зоопарк, ресторан «Лес и Лис» средиземноморской кухни, организацию и проведение свадеб, профессиональную фотосессию.

Амакс Конгресс отель предлагает такие услуги, как:

- развлекательный комплекс на территории отеля (бильярд, два ресторана, банный комплекс, салон красоты);
- 70 каналов ТВ в каждом номере (также доступны каналы на английском языке);
- возможность включения питания в стоимость проживания без отображения в счете;
- в шаговой доступности от отеля расположен кинотеатр, ледовый каток, одна из крупнейших в стране диорам «Огненная дуга» и парк Победы.

С точки зрения организации и управления гостиничные комплексы представляют собой сложные системы, которые состоят из различных взаимосвязанных служб. К основным типовым службам относятся: служба управления номерным фондом; административная служба; коммерческая служба; служба питания; инженерно-технические службы; вспомогательные службы.

В Системе классификации гостиниц и других средств размещения, утвержденной Федеральным агентством по туризму, средством размещения считается помещение, имеющие не менее 5 номеров и используемое для временного проживания туристов.

Служба управления номерным фондом осуществляет основные бизнес-процессы по приему и обслуживанию гостей, и во многом именно она опре-

деляет качество предоставляемых услуг. С этой точки зрения эта служба является одним из основных объектов, в первую очередь подлежащих автоматизации. В состав этого подразделения входят работники службы приема и размещения (front-office), персонал по обслуживанию номерного фонда (housekeeping), объединенная сервисная служба, включая швейцаров, посыльных, носильщиков, водителей автомобилей, службу безопасности и др.

К основным функциям службы относятся: бронирование номеров; прием, регистрация и размещение гостей; прием оплаты за предоставленные услуги и оформление необходимой документации при выезде гостей; оказание разнообразных бытовых услуг гостям; поддержание санитарно-гигиенического состояния номеров.

Административная служба осуществляет основные бизнес-процессы, связанные с управлением гостиничным комплексом в целом, координацией деятельности всех служб отеля, решением финансовых вопросов и кадрового обеспечения, контрольные функции и т. п. Обычно в состав этой службы входят директор и менеджеры отеля, бухгалтерия, финансовая служба, отдел кадров и др. С точки зрения информационных процессов эта служба представляет собой то ядро, которое должно объединять информационно воедино все службы отеля. Работники этого блока, как правило, имеют наиболее полные права доступа ко всей информации, функционирующей в системе управления отелем.

Коммерческая служба обычно представлена отделами маркетинга и рекламы, которые выполняют задачи, связанные с исследованием рынка, конкурентов, выявлением потребностей постоянных и потенциальных гостей, разработкой и реализацией рекламных кампаний, мероприятиями по связям с общественностью и т.п. Основная цель службы – продвижение существующего гостиничного продукта, а также выработка предложений по созданию новых видов услуг, которые с высокой степенью вероятности будут востребованы на рынке. С информационной точки зрения основной блок необходи-

мой для работы информации предоставляется службой приема и размещения. Именно на базе этих данных проводятся маркетинговые исследования.

В службу питания входят рестораны, бары, предприятия быстрого питания, кафе, буфеты и т. п. Эта служба предоставляет одну из основных услуг – приготовление и реализацию пищи, которая входит в состав комплексного гостиничного продукта. В структуре гостиничного предприятия это одна из важнейших служб, непосредственно осуществляющая обслуживание гостей. Информационно служба питания является относительно самостоятельной структурой, но, тем не менее, связана со службой приема и размещения, так как планирование и прогнозирование объемов продаж непосредственно зависит от числа гостей.

Инженерно-технические службы занимаются обслуживанием систем тепло- и водоснабжения, кондиционирования, электротехнических устройств, систем связи и телевидения и т.п. С точки зрения управления этой подсистемой основное внимание должно уделяться автоматизации управления технологическими процессами. Информационно эта служба должна быть связана со службой управления номерным фондом, откуда обычно поступает информация о возникших технических неисправностях в номерном фонде.

Вспомогательные службы предоставляют дополнительные платные услуги. Сюда могут быть отнесены парикмахерские, сауны, солярии, спортзалы, бассейны и т.п. Эти службы информационно связаны со службой приема и размещения, куда поступает информация о полученных дополнительных услугах, стоимость которых учитывается при оформлении счета гостя.

Организовать работу гостиничного комплекса с максимальной эффективностью и в соответствии с современными мировыми требованиями можно только с использованием современных функций управленческой службы и т. п. Обычно в состав этой службы входят директор и менеджеры отеля, бухгалтерия, финансовая служба, отдел кадров и др. С точки зрения информационных процессов эта служба представляет собой то ядро, которое должно объединять информационно воедино все службы отеля. Работники этого бло-

ка, как правило, имеют наиболее полные права доступа ко всей информации, функционирующей в системе управления отелем.

Индустрия гостеприимства города Белгород относится к ведению отдела по развитию туризма управления потребительского рынка департамента экономического развития администрации города Белгорода.

Отделом по развитию туризма разрабатываются рекламно-информационные материалы. Создан общественный совет по развитию туризма в городе Белгороде с целью обеспечения эффективного взаимодействия администрации города Белгорода и субъектов туристской индустрии, формирования единой стратегии развития сферы туризма и продвижения туристской привлекательности городского округа «Город Белгород». Ведется работа по организации сотрудничества в области туризма с различными предприятиями и организациями, функционирующими в данной сфере и на данное время, сложилось тесное сотрудничество с местным бизнес-сообществом, районными отделами, занимающимися развитием туризма и городскими администрациями, учреждениями культуры и др. Туризм в городе Белгороде является отраслью развивающейся и вся деятельность отдела направлена на развитие событийного, культурно-познавательного, историко-этнографического, паломнического и делового туризма.

Ключевыми направлениями деятельности отдела являются координация и мониторинг деятельности предприятий гостиничного бизнеса и туристических фирм города Белгорода, а также динамики изменения объема туристского потока. Отдел занимается организацией работы по развитию инфраструктуры в сфере въездного и внутреннего туризма, ремесленничества и гостиничных услуг.

2.2. Разработка методики оценки качества обслуживания на предприятиях гостиничной индустрии

Спрос на качественный сервис постоянно растет. Гости, постояльцы хотят получить лучший сервис, лучший выбор услуг. Люди все чаще предпочитают останавливаться в отелях три звезды и выше. Отличное качество оказываемых услуг помогает повысить бронирование номеров, а значит, уменьшается «простой» пустых комнат.

Оценивая качество обслуживания, клиент соотносит желаемое с действительным, с тем, что получил по факту. От того, насколько совпадет желаемое с фактом, будет зависеть, посетит ли гость гостиницу еще раз.

Оценка гостиничного предприятия будет формироваться из нескольких критериев, это местоположение, интерьер, качество номеров, качество обслуживания, оснащение номеров, работа ресепшена и т.д. Следует помнить, что ожидания гостя исходят не только из индивидуальных предпочтений, но и из опыта, а также из информации, полученной из разных источников.

Успешное исполнение управления качеством при предоставлении услуги открывает возможности для:

- повышения качества исполнения услуги;
- удовлетворения ожиданий клиента;
- повышения эффективности и производительности;
- снижения затрат;
- расширения спектра услуг.

В настоящее время существует множество методов оценки качества предоставляемых услуг, каждый из них имеет как плюсы, так и минусы. Рассмотрим самые популярные.

Одним из часто используемых методов является метод SERVQUAL. Данная методика используется как основа для разработки новых методик по оценке качества услуг. Этот метод был разработан еще в середине 80х годов, первый опросник был опубликован в 1988 году группой исследователей А.

Парасурманом, В.Зейтамлом, Л.Л. Берри для оценки качества услуг (табл. 2.2.).

Таблица 2.2.

Параметры качества услуг по методу SERVQUAL

Параметр	Описание	Пример восприятия
Надежность	Способность точно и в срок оказать обещанную услугу	Компания предоставляет свои услуги в установленные сроки
Отзывчивость	готовность персонала помочь потребителям и своевременно оказать услугу	Удобные часы работы
Убедительность	компетентность персонала, его способность внушать доверие потребителям	Поведение сотрудников внушает уверенность
Сочувствие	степень индивидуального внимания к потребителям	Сотрудники всегда могут помочь
Осязаемость	все физические предметы, используемые в процессе оказания услуги	Наличие современного оборудования

На основании этого метода мы составили анкету, которая поможет нам в разработке методики оценки качества (Приложении 4).

На основании полученных ответов, полученных в анкете была составлена модель качества услуги, представленной на рис. 2.1.

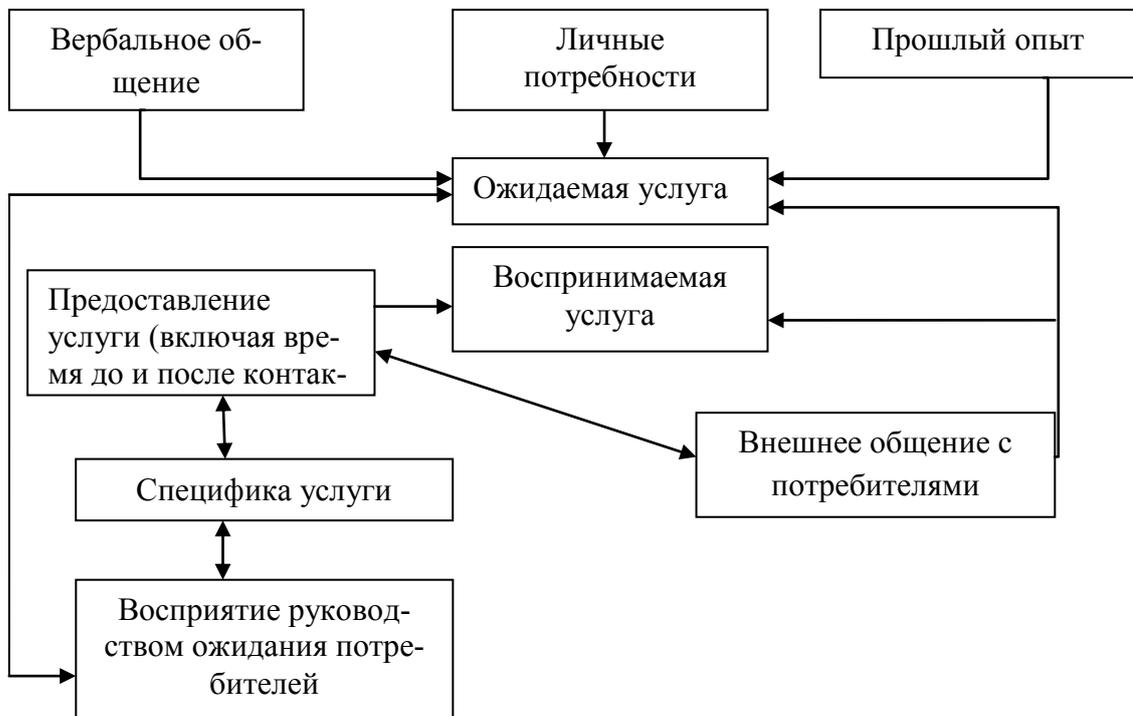


Рис.2.1. Модель качества услуги

Такая модель качества услуги характеризуется рядом расхождений, а именно: расхождениями между ожиданием услуги и восприятием руководства ожидания потребителей, расхождением между восприятием руководства ожиданий потребителей и спецификой услуги, расхождением между спецификой услуги и предоставлением услуги (включая время до и после контакта), и наконец, самое важное расхождение между ожиданием услуги и восприятием услуги. Последнее расхождение является самым значимым, так как именно оно и влияет на оценочное суждение потребителей.

При разработке методики оценки качества метод SERVQUAL поможет получить информацию по таким параметрам, как:

- ожидания клиентов от контактов с персоналом;
- по каким критерием клиент оценивает услугу, выделить наиболее важные для него;
- узнать существующий уровень восприятия услуги клиентами;
- определить недостатки работы персонала предприятия;
- узнать направления повышения эффективности деятельности с точки зрения ожиданий и предпочтений потребителей [41].

Удовлетворение этих параметров поможет разработать эффективную систему оценки качества обслуживания.

Трудность в оценке качественных параметров во многом исходит из сложности систематизации полученных данных, а также в определении методов их измерения. Минусы существующих методик обусловлены невниманием разработчиков к решению необходимых вопросов. Также необходимо учитывать, что параметры приведенных методов зависят того, в какой сфере услуг будут применены. Как показывает практика, единого метода по определению критериев и параметров не существует. Состав изменяется в зависимости от объекта, предмета, целей и задач.

Второй популярный метод был разработан специалистами Стокгольмской школы экономики и носит название «Индекс удовлетворенности потребителей». В основе метода лежит личное интервью, которое позволяет вы-

явить причины и способы удовлетворенности клиентов, установить их лояльность. «Индекс удовлетворенности потребителей» графическим образом выглядит так:

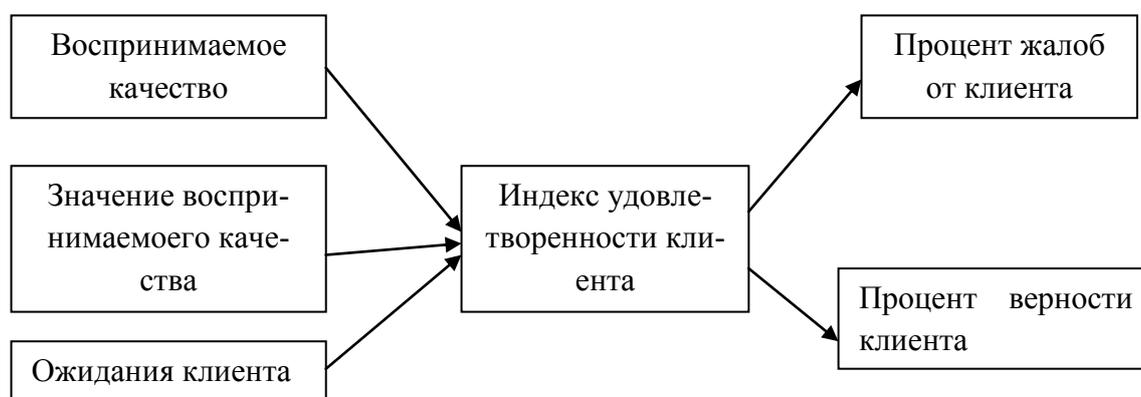


Рис.2.2. «Индекс удовлетворенности потребителей»

«Индекс удовлетворенности потребителей» будет рассчитываться в три этапа. На первом этапе выбираются параметры необходимые для анализа качества. В нашем случае это будут «отношение покупателей к услуге», «отношение покупателей к уровню обслуживания», «реклама», «привлекательность цены».

На втором этапе потребители гостиничных услуг оценивают по 5 бальной шкале качество, оказанным им услуг, где 1 – «очень недовольны», а 5 – «очень довольны». Этот анализ поможет узнать, что для потребителей наиболее важно. На третьем этапе анализируются полученные результаты. Если в анализе присутствует оценка «нейтрально», то, скорее всего, клиент постеснялся ответить правду, на самом деле он недоволен качеством обслуживания.

Самым распространенным качественным методом является анкетирование. Результаты, полученные на основе анкетирования, позволяют судить, насколько эффективно работают методы по оценке качества. Источником информации служит клиент и персонал гостиницы. Для того чтобы гостиничные услуги были высокого качества, они должны находится под постоянным вниманием руководства гостиницы.

В целях повышения качества необходимо представить гостиничную услугу с точки зрения потребителя, графически она выглядит следующим образом:

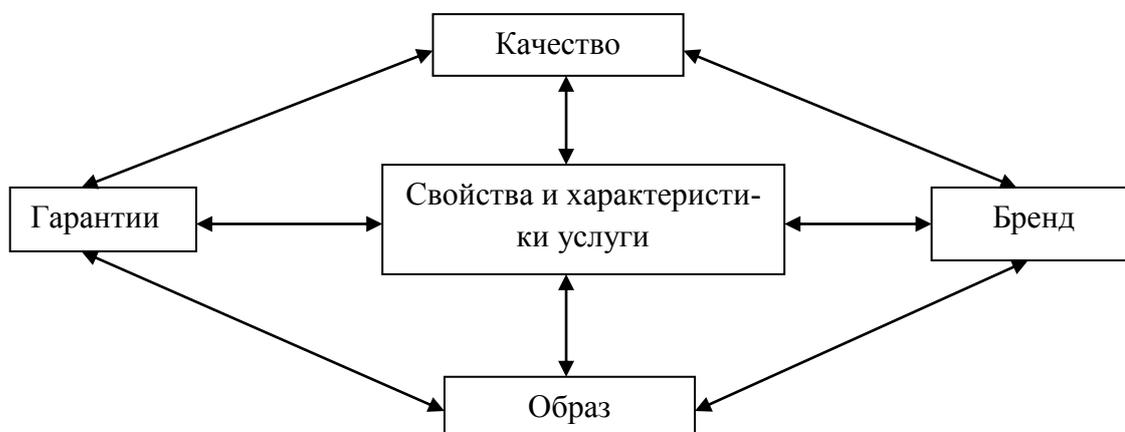


Рис. 2.3. Структура гостиничной услуги с точки зрения потребителя

На схеме видно, что у гостиничной услуги есть так называемое «ядро», им является «свойства и характеристики услуги», и фирменная оболочка – «качество», «бренд», «образ», «гарантии». Выбирая между функционалом и качеством, потребитель услуги выберет ее качество, поскольку именно качество обеспечивает удовлетворение от услуги. В структуре гостиничной услуги традиционно выделяют три составляющие – это услуга по замыслу, услуга в реальном исполнении и услуга с подкреплением (рис.2.4).

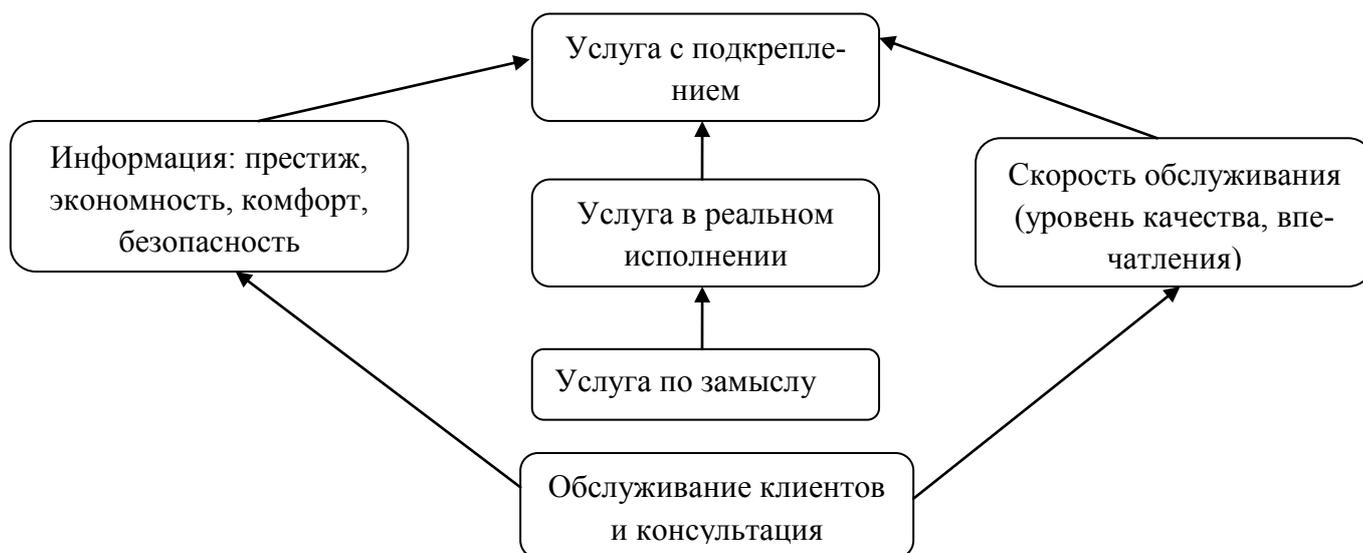


Рис.2.4. Структура гостиничной услуги

Получение любой услуги есть нужда в удовлетворении потребности, поэтому замысел услуги должен исходить из решения проблемы, как удовлетворить клиента. Это означает, что руководству гостиницы при создании услуги необходимо исходить не из ее свойств, а из ее пользы для клиента. Выбирая ту или иную гостиницу, клиент рассматривает предлагаемые ему варианты с учетом реальной пользы или выгоды для себя.

При создании услуги формируется ее содержательная сторона, готовится перечень дополнительных услуг, а клиент сравнивает гостиничный продукт с аналогичными продуктами у конкурентов и выбирает тот, что будет наиболее содержательным и выгодным по цене.

Услуга с подкреплением - это услуга с учетом обслуживания клиентом, проведения консультаций и доведения информации до потребителя, что в значительной мере облегчает поиск новых клиентов и сохранение старых. Как правило, это достигается качеством и высокой скоростью обслуживания, грамотным подходом к проведению консультации и добросовестным отношением персонала к клиентам. В целях повышения конкуренции необходимо совершенствовать качество услуги наиболее эффективным способом.

На качестве предлагаемых гостиницей услуг сказывается квалификация персонала и его заинтересованности в возвращении клиента. Для того, чтобы гостиничные услуги были качественными, персоналу необходимо проявлять свои творческие способности, умения и профессиональные навыки в организации рабочего процесса. Можно сказать, что качество услуги в индустрии гостеприимства – это уровень удовлетворения ожиданий клиента [3].

В данном случае уровень качества будет зависеть от уровня совпадения реального обслуживания с ожидаемым. Руководство гостиницы должно разрабатывать такие услуги, которые при необходимости могут быть дополнены или в корне изменены.

Исследователи качества гостиничной услуги Парасураман А. Зейтамль В., Бери Л., разработали интервальную модель качества услуги, которая представлена на рис. 2.5.

Интервальная модель качества услуги описывает пять показателей не-удовлетворенности качеством обслуживания.

Первый показатель характеризует ожидания потребителя и реакцию руководства. Руководители гостиничных предприятий или не понимают или не правильно понимают желания потребителей и, как следствие, не в состоянии их удовлетворить.

Второй показатель характеризуется восприятием руководства и качеством обслуживания. Данный показатель говорит о том, что в гостинице знают, чего хотят гости, но не могут или не хотят развивать службы, нанимать персонал, который сможет удовлетворить нужды клиентов. Примером может служить отсутствие круглосуточного обслуживания.



Рис. 2.5. Интервальная модель качества услуги

Третий показатель рассматривает качество услуг и предоставления обслуживания. Руководство гостиницы понимает, чего хотят клиенты и разрабатывает механизмы для выполнения, но персонал гостиницы не может или

не хочет предоставлять обслуживание необходимого уровня. К примеру, у постояльцев гостиницы часто возникают затруднения при попытках получить дополнительную информацию.

Четвертый показатель – это предоставление обслуживания и внешние связи. Данный показатель характеризуется несоответствием информации об услуге самой услуге. Причиной может служить недостоверная реклама.

И наконец, пятый показатель дает представление об ожидаемом обслуживании и восприятии предоставленного обслуживания. Этот показатель соединяет в себе предыдущие. Как уже говорилось ранее, ожидаемое качество – это то, что гость ожидает получить, а предоставленное то, что клиент получил на самом деле. Если клиент получает меньше, чем ожидал, то остается не удовлетворенным, а значит, услуга была не вполне качественной. Руководству гостиницы необходимо создать такую систему качества, которая могла бы удовлетворить всех клиентов гостиницы [49].

Потребители составляют собственное мнение о качестве услуги на основе своих впечатлений на всех этапах предоставления (рис. 2.6).



Рис.2.6. Процесс предоставления услуги

Постоянное повышение качества – вклад в долгосрочную перспективу, основой которого служит удовлетворение ожиданий потребителей. Исследования показывают, что экономически выгодней сохранить старого клиента, путем повышения качества услуг, чем привлечь нового. Сохранение старых

клиентов позволяет сэкономить на рекламе и маркетинге. Удовлетворенный клиент сам бесплатно распространит рекламу по принципу «сарафанного радио».

Следовательно, при создании методики необходимо конкретизировать сферу применения параметров.

При разработке методики оценки качества обслуживания на предприятиях гостиничной индустрии необходимо придерживаться следующих параметров:

- 1) привлекать новых клиентов, сохраняя при этом старых;
- 2) наладить обратную связь, которая позволит быстро решать возникающие проблемы с качеством;
- 3) оценивать уже предоставляемые услуги, улучшающие или ухудшающие качество предоставляемых услуг в гостинице;
- 4) контролировать действия, предпринимаемые для повышения качества услуг [52].

Реализация данных параметров предполагает наличие временных рамок, поэтому процесс контроля качества должен состоять из нескольких этапов.

На первом этапе необходимо определить масштабы изменения качества услуг. Для этого необходимо применить все существующие формы стандартизации качества. Определить, в каком состоянии находится качество предоставляемых услуг, их связь с условиями работы, уровнем подготовки персонала, квалификацией кадров. Показатели должны быть реалистичными, а желаемый уровень улучшения достижим.

На втором этапе необходимо проработать вопросы, целью которых будет определение уровня качества услуг. На данном этапе необходимо изучить службы, работающие с клиентами, службы, обслуживающие гостиницу и сферу управления. Необходимо узнать мнение гостей о качестве предоставляемых услуг, для этого нужно разработать опросник (Приложение 2). Про-

контролировать технические помещения на предмет соблюдения внутрипроизводственных стандартов (Приложение 3).

На третьем этапе происходит оценка произведенных ранее действий, анализируются полученные ответы на опросники. Ответы должны составить основу для разработки программ подготовки или профессиональной переподготовки персонала отдела приема и размещения гостей. Работу сотрудников следует сосредоточить на повышении качества, причем качество следует рассматривать с точки зрения гостя, исходя из принципа «клиент всегда прав».

Для того, чтобы выбранные параметры были информативными и помогли оценить качество обслуживания на предприятиях гостеприимства, необходимо, чтобы показатели обладали следующими свойствами:

- четкая и ясная формулировка;
- смысловая нагрузка;
- соответствие характеристикам;
- быть реальным и выполняемым.

На основе полученных результатов могут быть разработаны различные варианты по улучшению качества услуг:

- 1) установление стандартов обслуживания для оценки, предоставляемого качества услуг;
- 2) проведение анализа деятельности по предоставлению услуг и запросов потребителей;
- 3) итоговый контроль качества услуг (рекомендуется использовать одну и ту же методику оценки качества на протяжении некоторого времени, чтобы отследить динамику).

Такая методика даст исчерпывающую информацию о качестве услуг и предоставит полную информацию о сложившейся ситуации на предприятии.

2.3. Разработка методики оценки удовлетворенности работников трудом на предприятиях гостиничной индустрии

На трудовое поведение человека оказывает влияние личностные качества и ситуации, в которых он оказывается. Удовлетворенность трудом является популярной средой для исследований. Основная проблема многих теории это слабая теоретическая база и отсутствие возможности опытным путем оценить удовлетворенность трудом. Имея лишь теоретические знания сложно решить практические проблемы управления персоналом.

Существует множество подходов к оценке удовлетворенности трудом.

Д.Доннелли и Л.Джуэлл при оценке удовлетворенности трудом выделяют пять индикаторов [11]:

- 1) заработная плата;
- 2) работа;
- 3) карьерный рост;
- 4) стиль руководства;
- 5) отношения в коллективе.

Л.В. Карташова и Т.В. Никонова дают следующие характеристики удовлетворенности трудом [13]:

- 1) характер и содержание работы;
- 2) достойная оплата и возможности продвижения;
- 3) работа, которая не приводит к чрезмерному физическому переутомлению;
- 4) вознаграждение за труд, соответствующее ожиданиям;
- 5) условия труда;
- 6) высокая самооценка сотрудника;
- 7) коллеги по работе.

Все вышеперечисленные индикаторы имеют практически идентичное сходство и интерпретацию. А.Я. Кибанов дает более полный перечень индикаторов:

- 1) возможность хорошего заработка;
- 2) работа, оставляющая время и силы;
- 3) работа, доставляющая удовольствие;
- 4) продвижение по карьерной лестнице;
- 5) приносить пользу обществу;
- 6) получить жилье, устроить ребенка в детский садик, получить путевку;
- 7) выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо;
- 8) повышение квалификации;
- 9) делать продукцию, которая пользуется спросом;
- 10) иметь уважение окружающих;
- 11) обеспечить достаток в доме, тратить деньги как захочется;
- 12) общаться с людьми;
- 13) приметь знания и способности;
- 14) быть самостоятельным в работе, самому принимать решения.

Рассмотренная А.Я. Кибановым система оценки удовлетворенности трудом, предлагает много индикаторов, но, тем не менее, мало, что меняет к перечням выше. Некоторые индикаторы А.Я. Кибанова являются по сути своей повторениями, так как имеют схожее значение. Это такие индикаторы как «приносить пользу обществу» и «выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо», «делать продукцию, которая пользуется спросом», аналогичная ситуация с индикаторами «возможность хорошего заработка» и «обеспечить достаток в доме».

Т.О. Соломанидина с помощью индикаторов удовлетворенности трудовой деятельности создала модель «культурного поля», причем в качестве главного составляющего используется степень удовлетворенности персонала различными сторонами организационной культуры. Т.О. Соломанидина предлагает следующие индикаторы [45]:

- 1) удовлетворенность работой;
- 2) удовлетворенность стилем руководства;

- 3) удовлетворенность карьерного роста;
- 4) удовлетворенность частотой корпоративных мероприятий;
- 5) удовлетворенность существующей системой обучения;
- 6) удовлетворенность условиями труда;
- 7) удовлетворенность моральным стимулированием;
- 8) удовлетворенность материальным стимулированием.

Приведенные индикаторы являются наиболее полными и обоснованными, они все цело отражают «удовлетворенность трудом».

Исследование различных подходов к оценке удовлетворенности трудом демонстрирует многообразие индикаторов без систематизации и классификации. Удовлетворенность трудом это результат удовлетворения потребностей человека, исходя из этого утверждения, была предпринята попытка создания классификации мотивов трудовой деятельности, в основе которой лежат потребности человека, которые он удовлетворяет в процессе и посредством трудовой деятельности (табл.2.3).

Таблица 2.3.

Классификация факторов удовлетворенности трудом

Фактор	Мотив
Факторы удовлетворенности трудом, обусловленные действием рационалистичных мотивов трудовой деятельности	условия и охрана труда; организация труда; отношение администрации к нуждам работников; оплаты труда, вознаграждения и льготы
Факторы удовлетворенности, обусловленные действием социальных мотивов трудовой деятельности	морально-психологический климат в коллективе; объективность оценки работы руководителем; политика администрации; информированность о делах организации; возможность влиять на дела в коллективе; возможность карьерного роста
Факторы, обусловленные действием мотивов по самоактуализации	компетентность руководства; стиль и методы работы руководителя; возможность проявить творчество, продемонстрировать способности; возможность ощутить собственную значимость; возможность профессионального роста.

Специалисты по менеджменту М. Мескон, М. Альберт и Ф.Хедоури связывают удовлетворенность трудом с качеством труда. К организационной среде они выделяли такие требования как:

- интересная работа (содержание и характер труда);
- справедливое вознаграждение;
- признание труда работника;
- благоприятные условия труда;
- надзор руководителей, не более необходимого;
- участие работников в процессе принятия решений;
- хорошие отношения с коллегами;
- гарантии работы.

По мнению Г.Н. Бессоркиной и А.Л. Темницкого еще в 1970х гг. было выделено два важных фактора трудовой деятельности – это условия труда и удовлетворенность содержанием, а в 1990х гг. было выявлено четыре группы факторов:

1) содержание и организация труда (содержательность труда, организация труда, организация рабочего времени, объем работы).

2) условия и оплата труда (техническая оснащенность, санитарно-гигиенические условия, организация бытовых условий, величина заработной платы, медицинское обслуживание).

3) режим труда и отдыха (выходные дни, количество рабочих дней в неделю, продолжительность обеденного перерыва, начало и конец рабочего дня).

4) взаимоотношения в коллективе (морально-психологический климат).

В 1998-2008 гг. Г.Н. Бессоркина и А.Л. Темницкий провели повторное исследование, согласно результатам, которого в иерархии трудовых ценностей такие характеристики как «ответственность», «самостоятельность», «эффективная работа», «повышение квалификации», «инициативность», заняли последние места. На первых позициях иерархии находятся следующие характеристики «готовность прийти на помощь», «трудолюбие». «добросо-

вестность», «справедливость». Исследователи полагают, что ситуация с мотивацией персонала изменилась в 1990е гг., в 2000е гг. она вернулась к той, что фиксировалась в 1970х гг.

Отечественные психологи В.А. Ядов и А.А. Киссель утверждали. Что удовлетворенность трудом – это психологическое состояние, оно формируется и изменяется по разному, при одних и тех же социальных условиях, именно поэтому внешняя среда человека играла существенную роль в изучении данного вопроса. Также, по мнению исследователей, важную роль играет, насколько человек соотносит себя с выбранной профессией, работой. Отмечается, что мотивация сотрудников может быть самой разной, для одних это саморазвитие, творчество, другие предпочитают заниматься рутинным трудом, для третьих главным мотивом служат условия труда, а для четвертых работа – это вынужденный труд [63].

Многие ученые отмечают большое влияние на трудовую деятельность и результативность труда, личные качества сотрудников. Они выделяют так называемую «Большую пятерку личных качеств», в нее входят:

- экстраверсия;
- сговорчивость;
- целеустремленность;
- невротическое состояние;
- готовность приобретать новый опыт [37].

По мнению Д.Шульц и С.Шульц экстраверсия и сговорчивость наиболее эффективны в трудовой эффективности.

Американский психолог Л. Джуелл говорит, что все исследования удовлетворенности трудом основаны на результатах опросов, проводим среди сотрудников. Действительно удовлетворенность трудом вещь субъективная и сугубо индивидуальная, поэтому метод опроса является популярным и самым эффективным методом. Поэтому в целях разработки методики оценки удовлетворенности трудом был создан опросник, с которым можно ознакомиться в приложении 5. В опроснике представлены следующие варианты от-

ветов: «совершенно удовлетворен», «пожалуй удовлетворен», «совершенно неудовлетворен», «не вполне удовлетворен». Данные ответы помогут определить уровень удовлетворенности персонала, также сотрудники могут оценить изменение степени удовлетворенности с помощью граф «повысилась», «не изменилась», «снизилась». Это необходимо для измерения статистических и динамических показателей деятельности организации.

Интересным примером является опросник, созданный университетом Миннесоты. Согласно их теории рабочего регулирования, персонал и организация находятся в постоянном взаимодействии, основанном на ожиданиях, организация ожидает от сотрудника эффективной работы, сотрудник ожидает от организации материальной компенсации. Ожидания могут иметь разный характер. Для эффективного взаимодействия между организацией и персоналом необходимо постоянно регулировать это взаимодействие. Удовлетворенность трудом напрямую зависит от уровня расхождения между ожиданиями и реальностью [49].

Сотрудники университета Миннесоты создали опросник удовлетворенности трудом, который включает такие критерии:

- удовлетворенность возможностью использовать профессиональные навыки
- удовлетворенность от работы;
- удовлетворенность занятостью;
- удовлетворенность возможностью повышения профессиональных навыков;
- удовлетворенность от возможности руководить людьми;
- удовлетворенность независимостью;
- удовлетворенность политикой компании;
- удовлетворенность справедливостью оплаты труда;
- удовлетворенность коллективом;
- удовлетворенность признанием, ответственностью;
- удовлетворенность гарантией стабильной занятости;

- удовлетворенность возможностью быть полезным;
- удовлетворенность ценностями организации;
- удовлетворенность стилем руководства;
- удовлетворенность компетентностью руководства;
- удовлетворенность разнообразием заданий;
- удовлетворенность условиями труда [50].

Несмотря на большой список показателей, для оценки удовлетворенности трудом они малоэффективны, так как в данном случае упор делается на личные качества сотрудников.

М. Аргайл провел свой анализ удовлетворенности трудом и пришел к выводу, что заработная плата имеет незначительное влияние на удовлетворенность трудом, гораздо большее влияние как, оказалось, оказывают профессиональный статус и содержание труда, чем выше статус и содержание, тем больше удовлетворенность [21].

Дж.Хакман и Р.Олдхама создали модель удовлетворенности трудом, согласно которой удовлетворенность трудом является результатом пяти параметров:

- 1) отношение и отнесенность к выполняемой работе;
- 2) независимость;
- 3) наличие обратной связи;
- 4) ответственность за результат;
- 5) понимание результатов работы.

Модель Дж.Хакман и Р.Олдхама имеет ряд недостатков. Автор в значительной мере переоценивает личных мотивов удовлетворения, не учитывает характер взаимодействия между внутренней и внешней средой, приведенные параметры относятся к удовлетворенности путем внутренней мотивации.

Исследователи выделяют две формы удовлетворенности - прогрессивную и стабильную. Для прогрессивной формы удовлетворенности трудом характерен такой алгоритм формирования, при котором совпадение организационных и личностных ценностей повышает мотивационность труда. Со-

трудник чувствует удовлетворенность от проделанной работы. Появляется желание достигнуть большего, чтобы увеличить уровень удовлетворенности трудом.

Стабильная форма удовлетворенности трудом – это такая форма удовлетворенности трудом, при которой совокупность организационных и личностных ценностей поддерживает стабильный уровень мотивации труда. Сотрудник чувствует удовлетворенность от конкретных результатов труда, но мотивирован поддержанием существующего уровня удовлетворенности [32].

Все проводимые исследования в сфере управления персоналом показывают, что на удовлетворенность трудом влияют такие факторы как - достижения на работе, психологический климат в коллективе, отношения с руководством, взаимопонимание со стороны коллег и руководства, материальное благосостояние [28].

Материальное благосостояние и является главным фактором, который влияет на удовлетворенность трудом, поскольку именно материальное благосостояние можно удовлетворить свои нужды и запросы.

Факторы удовлетворенности, характерные для предприятий гостиничной сферы:

- демократический стиль руководства;
- дружеские отношения в коллективе;
- взаимная ответственность;
- условия труда;
- оплата труда;
- благодарность (премия);
- вручение ценного подарка;
- присвоения звания лучший по профессии;
- присвоение звания «работник месяца»;
- награждение почетной грамоты;
- профессиональный рост.

В систему поощрений и стимулирование труда должны входить: бесплатное питание, униформа, химчистка, обучение и развитие персонала по программам международного уровня [37]. Для совершенствования системы удовлетворения трудом, необходимо также совершенствовать систему мотивации. Эффективным способом повышения мотивации представляется сопричастный стиль управления, его особенность в общении с сотрудниками. Начальники отделом должны сформировать график индивидуального общения с подчиненными [33].

При совершенствовании системы удовлетворения трудом необходимо также учитывать так называемый «русский фактор», когда сотрудник работает не только ради денег, но с целью морального удовлетворения.

В настоящее время интерес к исследованию возрастает, но, не смотря на это, все предложенные методики имеют недостатки. С учетом особенностей ведения гостиничного бизнеса, необходимо разработать методику оценки, которая была бы простой, но эффективной. Следует помнить, что удовлетворенность зависит от различных факторов, социально-демографические и личностные факторы лишь одни из них. Как было выявлено в главе 1 основными составляющими удовлетворенности, являются:

- 1) результат труда;
- 2) морально-психологический климат;
- 3) успех организации;
- 4) условия труда;
- 5) возможность карьерного роста;
- 6) заработная плата.

Удовлетворенность трудом является конечным результатом трудовой деятельности. Сотрудник удовлетворен трудом, когда труд является эффективным, эффективным труд становится из-за правильной мотивации.

В настоящее время многие исследователи пытаются найти ответы на вопросы, касающиеся мотивации и удовлетворенности трудом, какие факторы влияют, каких ценностей придерживаются сотрудники.

В основе создания методики удовлетворенности работников трудом на предприятиях индустрии гостеприимства должна лежать мотивационная структура и ценностные установки. Руководство гостиницы должно уметь должным образом мотивировать сотрудников, привить им организационную культуру организации.

Перечень вопросов для оценки удовлетворенностью трудом будет оцениваться по трех бальной шкале Р. Ликерта, где 1 – «неудовлетворен», 2 – «частично удовлетворен», 3 - «полностью удовлетворен». Разработанная анкета состоит из 15 вопросов. Данный вариант наиболее приемлем так, как для разработки методики важно не количество вопросов, а их качество. Отвечая на небольшое количество вопросов, респонденты «не устанут», а значит, ответы будут правдивыми, и полученный результат покажет реальный уровень удовлетворенности.

Апробация анкеты будет состоять из нескольких этапов. Во-первых, сбор данных для оценки показателей опросника. На втором этапе будет осуществлена проверка надежности методики. На третьем этапе планируется осуществить оценку эволюционности методики. Планируется, что полученные данные по показателям удовлетворенности будут связаны с показателями удовлетворенности трудом и ожиданиями в отношении работы.

3. Исследование влияния удовлетворенности трудом на качество обслуживания клиентов в гостиничном бизнесе

3.1. Исследование качества обслуживания на предприятиях гостеприимства г. Белгород

Гостиничный бизнес – это динамично развивающаяся отрасль экономики и высокодоходная сфера индустрии гостеприимства.

Индустрия гостеприимства – это многоотраслевая сфера деятельности, участники которой специализируются на предоставлении услуг по приему и размещению. В условиях рыночной экономики жизнеспособными предприятиями оказываются те, которые ориентированы не только на клиента, но и на его потребности. Изучение факторов, оказывающих влияние на качество гостиничных услуг, направлено на повышение уровня качества обслуживания и эффективное использование трудовых ресурсов. Вызовы рыночной экономики ставят новые задачи, стимулируют развитие и совершенствование системы обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства. Важно, чтобы руководство гостиниц постоянно улучшало систему обслуживания, уделяло внимание своевременной модернизации зданий, обновлению материально-технической базы предприятия.

И.В. Зорин и В.А. Квартальнов определяет гостиничную индустрию, как сферу гармоничного сочетания производства услуг туризма, комфортной среды для отдыха, а также вежливого персонала по работе с клиентами, который готов удовлетворить потребности гостя, гарантировать его безопасность и психологический комфорт. Для производства туристского продукта это важнейшее потребительское свойство.

В.И. Даль дает свое определение гостеприимства, он трактует его как умение предложить теплый прием, создать спокойную, дружескую и благоприятную атмосферу [15].

Авторы исследований Дж. Диттметр и Дж. Гриффин в структуру индустрии гостеприимства включают элементы, представленные на рис. 3.1:

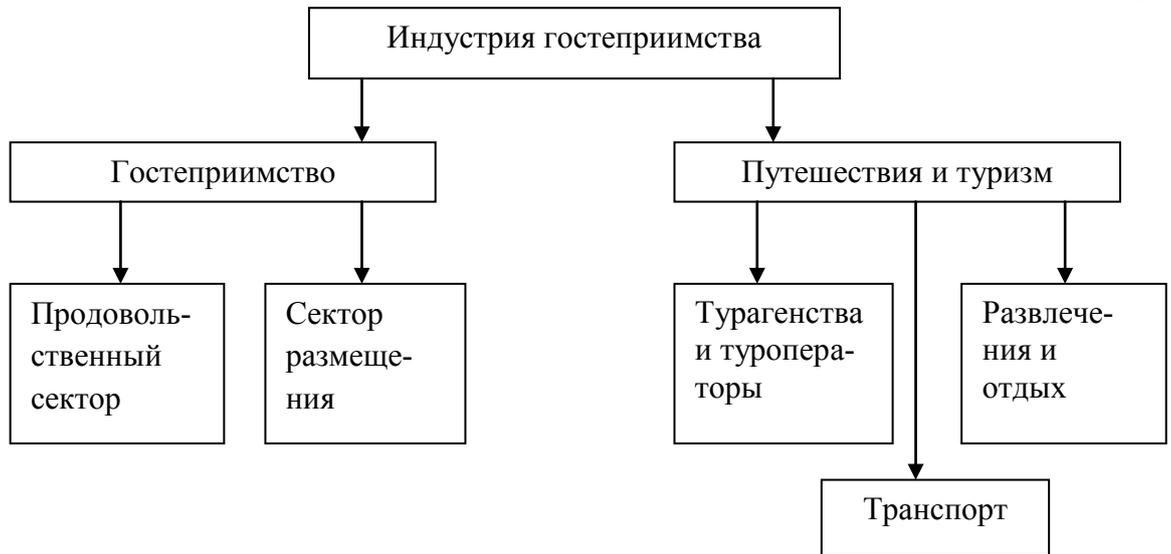


Рис. 3.1. Структура индустрии гостеприимства
по Дж. Диттметр и Дж.Гриффин

Исторически сложилось так, что индустрия гостеприимства состоит из средств размещения, представленных любыми гостиничными предприятиями.

В гостиничном хозяйстве существуют проблемы, которые негативно отражаются на качестве обслуживания и демотивируют сотрудников предприятия. Основная проблема обслуживания клиентов гостиниц на территории г.Белгорода заключается в том, что главным фактором процветания гостиницы является ее ориентация на клиента, поэтому предприятия индустрии гостеприимства в основном ориентируются на клиентов, упуская развитие персонала.

Второй проблемой качества обслуживания является неправильная организация системы подготовки специалистов. Качественное обслуживание требует квалифицированных работников, а на подготовку такого персонала требуются значительные средства.

По данным специалистов, работающих в службе приема и размещения, было отмечено, что многие клиенты предпочитают номера улучшенной категории и категории полулукс и основными предпочтениями и пожеланиями клиентов выступают расширение ассортимента услуг, повышение качества

обслуживания модернизация номерного фонда. Следовательно, руководству гостиниц необходимо предпринять меры по разработке стратегии, позволяющей удовлетворить пожелания клиентов, что в свою очередь повысит статус предприятия на рынке гостиничных услуг г. Белгород. Оценка занимаемой доли рынка производится на основании анализа фактических статистических данных по результатам деятельности гостиницы.

Выделяется четыре основных сегмента потребителей:

- транзитные пассажиры;
- экипажи и командированные представители;
- туристы из других городов.

Данные три сегмента являются традиционными для гостиниц Белгорода.

Среди гостей города Белгорода (выборочно) был проведен опрос, с целью узнать какие требования они предъявляют к персоналу гостиничных предприятий. По результатам был составлен перечень требований, среди них:

- 1) вежливость – персонал должен быть воспитанным, приветливым, внимательным в отношениях с клиентами;
- 2) компетентность – независимо от должностных обязанностей персонал должен обладать профессиональными знаниями и навыками, полученными в процессе обучения и стажировки;
- 3) коммуникабельность – мгновенная реакция персонала и выполнение в кратчайшие сроки пожеланий клиентов;
- 4) понимание психологических особенностей клиента – обслуживающий персонал гостиниц должен разбираться в психологии каждого клиента;
- 5) персонал должен пользоваться доверием клиента;
- 6) доступность – гостиничные услуги должны быть доступны вовремя, в нужном месте и в необходимом объеме.

На основании этих параметров была составлена таблица оценки качества обслуживания по четырём лидирующим гостиницам (табл.3.1). Оценка производилась по пятибалльной шкале.

Оценка качества обслуживания в гостиницах Белгорода

Параметр	Амакс Конгресс отель	Бизнес отель Континенталь	Парк-отель Европа	Гостиница Белгород
Вежливость	3,5	5	4,5	4
Компетентность	3,5	4,5	4	4
Коммуникабельность	3,5	4,5	5	3,5
Понимание психологических особенностей клиента	3,5	3,5	3,5	4
Доступность	5	5	3,5	5
Итого	19	22	20,5	20,5

По данным, приведенным в таблице видно, что респонденты удовлетворены качеством обслуживания в бизнес-отель Континенталь, а наименее всего обслуживанием в Амакс Конгресс отеле. Стоит отметить, что низкую оценку респонденты поставили параметрам, связанным общением с персоналом. Самый высокий балл у Амакс Конгресс отеля по параметру «доступность», гостиница расположена не далеко от Харьковской горы, недалеко от деловых центров города.

Низкий показатель зафиксирован у бизнес-отеля Континенталь по параметру «понимание психологических особенностей клиента». Это может быть обусловлено неопытностью персонала в коммуникациях с людьми разных национальностей.

Как и у Амакс Конгресс отеля, так и у парк-отеля Европа, а также бизнес-отеля Континенталь показатель «понимание психологических особенностей клиента» является самым низким и составляет всего 3,5 балла. Это означает, что руководству этих трех гостиниц следует уделить повышенное внимание развитию коммуникационных навыков своего персонала. Самый высокий показатель по данному параметру у гостиницы Белгород.

Низкая оценка услуг Амакс Конгресс отеля вызвана работой персонала гостиницы. Некачественная работа может быть вызвана неудовлетворенностью персонала, что в свою очередь сказывается на общении с клиентами.

Коммуникации между персоналом и клиентами являются главным фактором оценки качества обслуживания. Именно после общения с персоналом клиент составляет мнение об услуге в целом.

Самые высокие оценки качества обслуживания у бизнес отеля Континенталь. Можно сделать вывод, что уровень удовлетворенности трудом на предприятии на достаточно высоком уровне, но все же далек от идеального.

Парк-отель Европа и гостиница Белгород имеют средние показатели, это может свидетельствовать о среднем уровне удовлетворенности трудом.

Важной проблемой многих гостиниц Белгорода является устаревшие технологии обслуживания. Любая высококласная гостиница требует разработки и внедрения особого типа технологии и оборудования для качественного и эффективного предоставления услуг. Давно известный факт, что потребители в сфере индустрии гостеприимства заинтересованы в максимально быстром обслуживании, однако, это не всегда возможно при заезде больших туристических групп. Услуги, требующие минимального вмешательства персонала (обмен валюты, оплата напитков, сигарет и т.д.) могут быть произведены и оплачены с помощью современных электронных машин, аппаратов, что позволит потребителям максимально быстро, а главное, в удобное для них время совершать данные операции. Поэтому, внедрение и развитие электронных систем, оборудования положительно сказывается на работоспособности предприятия.

Также на гостиничных предприятиях города Белгород существует такая проблема, как плохо организованная связь между подразделениями гостиницы, вследствие чего, проживающие испытывают дискомфорт во время своего проживания, получают некачественное или неполноценное обслуживание.

Данная проблема характерна для больших гостиниц, имеющих в наличии более 100 номеров, где существует множество подразделений, каждое отвечающие за свой род деятельности (служба горничных, служба приема и размещения, служба бронирования и т.д.). В большинстве ситуаций самое

малое недопонимание одной службы другой может привести к предоставлению некачественной услуги, либо эта услуга может вообще не дойти до ее потребителя.

Таким образом, предоставление качественного обслуживания является главной задачей любой гостиницы. К сожалению, в настоящее время уровень гостиничного сервиса на предприятиях не соответствует мировым стандартам. Учитывая тот факт, что требования клиентов по предоставлению высокого качества обслуживания постоянно возрастают, важнейшей задачей является предоставление такого качества обслуживания, которое бы не только удовлетворяло все потребности клиентов, но и соответствовало всему перечню установленным стандартам.

Усилия предприятий индустрии гостиничного сервиса должны быть направлены на привлечение клиентов, на максимальную реализацию их пожеланий, завоевание доверия, формирование авторитета и востребованности услуг гостиничного предприятия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение.

В конечном итоге, стратегия развития гостиничного предприятия должна быть направлена на совершенствование деловой коммуникации между клиентами и гостиничным предприятием

3.2. Исследование удовлетворенности работников трудов на предприятиях гостеприимства г. Белгорода

Как было отмечено в главе 2, на территории города Белгород функционируют свыше 70 гостиниц и аналогичных КСР. По данным статистического сборника за 2016 год населению было оказано платных услуг на 2575,3 млн. рублей из них на услуги гостиниц и аналогичных средств размещения приходится лишь 10,4 млн. рублей, при этом в 2015 году он составил 25,6 млн. рублей, а в 2014 году 580,9 млн. рублей. Это свидетельствует, что доход от услуг индустрии гостеприимства падает, на это может влиять как тяжелая

экономическая ситуация в стране, так и самих граждан, а также неудовлетворенность или слабая удовлетворенность трудом персонала на гостиничных предприятиях.

В целях измерения уровня удовлетворенности трудом было проведено исследование удовлетворенности. Для оценки удовлетворенности трудом персонала мы будем использовать метод количественной оценки, при этом мы будем осуществлять ранжирование индикаторов удовлетворенности, т.е. выстраивать индикаторы по принципу наибольшего соответствия.

По каждому фактору, представленному в приложении № 5 (опросник) будет осуществляться расчет показателя степени удовлетворенности по формуле:

$$Y_{1i} = (Ч_1 \times K_1 + Ч_2 \times K_2 + Ч_3 \times K_3 + Ч_4 \times K_4) / Ч_{\text{общ}},$$

где, Y_{1i} – степень удовлетворенности персонала организации трудом, по i -му фактору; $Ч_1$ – численность персонала, совершенно удовлетворенного трудом по i -му фактору; $Ч_2$ – численность персонала, отметившего вариант ответа «пожалуй, удовлетворен» по i -му фактору; $Ч_3$ – численность персонала, не вполне удовлетворенного трудом по i -му фактору; $Ч_4$ – численность персонала, совершенно не удовлетворенного трудом по i -му фактору; K_1, K_2, K_3 и K_4 – весовые коэффициенты, принимаемые равными 3, 2, 1 и 0 соответственно; $Ч_{\text{общ}}$ – общая численность опрашиваемых.

Использование при анализе данных опроса индикатора степени удовлетворенности дает возможность:

- дать количественную оценку степени удовлетворенности трудом в рабочем коллективе по различным показателям;
- провести ранжирование и сравнительный анализ удовлетворенности трудом в рабочем коллективе по различным показателям;
- выявить сильные и слабые места, присущие трудовой мотивации и складывающийся в организации культуры;
- выявить влияние типологических особенностей работников на степень их удовлетворенности трудом по различным факторам;

– выявить влияние особенностей организации, таких как ее размер, организационно-правовая форма хозяйствования и др., на состояние удовлетворенности трудом.

На основании разработанного листа опроса уровень оценки удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостеприимства было проведено социологическое исследование на гостиничных предприятиях города Белгород.

Как было сказано ранее в главе 2, в Белгороде 36 гостиниц, за основу исследования были взяты те, что занимают лидирующие позиции – Амакс Конгресс Отель, бизнес-отель Континенталь, парк-отель Европа и гостиница Белгород. Часть результатов проведенного исследования представлена в таблице 3.2.

Ранее мы установили, что показатель будет находиться в пределах от 0 до 3, при интерпретации данных необходимо об этом помнить. Градация показателя от 0 до 3 позволяет судить о том, что:

$U_1 =$ от 2 до 3 – высокий уровень удовлетворенности;

$U_1 =$ 1,5 до 2 – удовлетворенность выше среднего уровня;

$U_1 =$ 1 до 1,5 – удовлетворенность ниже среднего уровня;

$U_1 =$ 0 до 1 – низкий уровень удовлетворенности.

Проведенный сравнительный анализ полученных данных на рассматриваемых гостиницах показал, что самый высокий уровень удовлетворенности трудом в бизнес-отеле Континенталь, а самый низкий в Амакс Конгресс Отеле.

Амакс Конгресс Отель является самым крупным из выбранных предприятий, низкий уровень удовлетворенности может говорить о том, что в коллективе отсутствует сплоченность, межличностная коммуникация, неудовлетворяющие условия труда, что полностью соответствует нашим выводам о влиянии общения, психологического климата, организационной культуры и подтверждает гипотезу о влиянии состояния организационной культуры на трудовую мотивацию и удовлетворенность трудом.

Сравнительная оценка удовлетворенности трудом персонала гостиниц

Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом (Y_1)			
	бизнес-отель Континенталь	Амакс Кон- гресс Отель	гостиница Белгород	парк-отель Европа
1	2	3	4	5
Факторы удовлетворенности трудом, обусловленные действием рационалистичных мотивов трудовой деятельности				
Условия и охрана труда	1,83	1,85	1,66	1,56
Организация труда	1,76	1,70	1,68	1,60
Отношение администрации к нуждам работников	1,40	1,17	1,44	
Оплаты труда, вознаграждения и льготы	1,10	0,61	1,37	1,15
Факторы удовлетворенности, обусловленные действием социальных мотивов трудовой деятельности				
Морально-психологический климат в коллективе	2,60	1,74	1,91	2,47
Объективность оценки работы руководителем	1,63	1,34	1,67	1,55
Информированность о делах организации	1,86	1,20	1,45	1,37
Политика администрации	1,33	1,24	1,62	1,40
Возможность влиять на дела в коллективе	1,63	1,13	1,47	1,58
Возможность карьерного роста	1,53	1,12	1,68	1,40
Факторы, обусловленные действием мотивов по самоактуализации				
Стиль и методы работы руководителя	1,53	1,21	1,75	1,60
Компетентность руководства	1,93	1,61	1,76	1,70
Возможность ощутить собственную значимость	1,83	1,18	1,59	1,40
Возможность профессионального роста	1,60	1,14	1,75	1,56
Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	1,80	1,51	1,63	1,72
Обобщающий показатель уровня удовлетворенности трудом	1,67	1,32	1,62	1,63

Согласно полученным данным самый высокий показатель – 2,60 только у бизнес-отеля Континенталь. Среди всех приведенных показателей, этот по-

казатель имеет самое высокое значение на всех предприятиях. Значение обобщающего показателя высокий на трех из четырех предприятий, низкое значение у Амакс Конгресс отеля.

В бизнес-отеле Континенталь по многим из рассматриваемых показателей имеет значение удовлетворенности выше среднего, что говорит о положительном социально-психологическом климате внутри организации. Не высокое значение у следующих индикаторов «Отношение администрации к нуждам работников», «Политика администрации», «Оплата труда, вознаграждения и льготы». Необходимо отметить, что такая оценка удовлетворенности является характерной для предприятий в России, эти индикаторы связаны с уровнем социально-экономического развития общества. Об этом свидетельствуют многие исследователи в своих работах [60].

На гостиничном предприятии Амакс Конгресс отель нет индикаторов, отмеченных высоким уровнем удовлетворенности. Средние показатели имеются на таких позициях – «условия и охрана труда», «организация труда», «морально-психологический климат в коллективе», «компетентность руководства», «возможность проявить творчество, продемонстрировать способности». Остальные индикаторы имеют низкий показатель удовлетворенности трудом, а индикатор «оплата труда, вознаграждение и льготы» - имеет крайне низкое значение, особенно для гостиницы такого уровня.

В гостинице Белгород практически все показатели имеют значение выше среднего уровня. Показатели ниже среднего на таких позициях, как «отношение администрации к нуждам работников», «оплата труда, вознаграждения и льготы», «информированность о делах организации» и «возможность влиять на дела в коллективе». Низкое значение по последним показателям можно объяснить большим объемом выполняемой работы по обслуживанию номерного фонда гостиницы.

В гостинице парк-отель Европа в основном средние значения показателей удовлетворенности трудом на предприятии, высокий уровень, больше двух наблюдается по индикатору «морально-психологический климат в кол-

лективе», что может говорить о дружном и сплоченном коллективе. Критически низкое значение в графе «оплата труда, вознаграждения и льготы». Это может быть связано с тем, что коллектив гостиницы довольно молодой и местонахождением гостиницы. Напомним, что предприятие находится за пределами города, что очень нравится гостям, однако для персонала добираться до места работы не очень удобно.

При исследовании вопроса удовлетворенности трудом на предприятиях индустрии гостеприимства, важным моментом является анализ динамики процессов, происходящих в организациях. В таблице 3.3 представлены данные о состоянии удовлетворенности трудом персонала предприятий во времени, на примере Амакс Конгрес отеля, с низким показателем удовлетворенности трудом на момент проведения анализа.

Согласно полученным данным можно сказать, что положительные изменения есть по показателям:

- отношение администрации к нуждам работников;
- информированность о делах организации;
- возможность влиять на дела в организации;
- стиль и методы работы руководителя;
- оплата труда, вознаграждения и льготы.

Таблица 3.3

Результаты исследования динамики удовлетворенности персонала трудом на предприятии

Факторы удовлетворенности	Оценка изменений удовлетворенности трудом, чел.			Всего опрошенных, чел
	Повысилась	Не изменилась	Понижилась	
1	2	3	4	5
Условия и охрана труда	63	100	25	188
Организация труда	44	100	44	188
Отношение администрации к нуждам работников	13	140	35	188
Оплата труда, вознаграждения, льготы	22	131	35	188
Морально-психологический климат в коллективе	47	100	41	188
Объективность оценки работы руководителем	19	141	28	188

1	2	3	4	5
Информированность о делах организации	9	135	44	188
Политика администрации	22	138	28	188
Возможность влиять на дела в коллективе	6	141	41	188
Возможность карьерного роста	13	153	22	188
Стиль и методы руководителя	22	125	41	188
Компетентность руководства	34	132	22	188
Возможность ощутить собственную значимость	19	150	19	188
Возможность профессионального роста	22	128	38	188
Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	16	147	25	188

Данные, приведенные в таблице, показывают, что за отчетный период по таким показателям, как «условия и охрана труда» и «организации труда» имеют место изменения в сторону улучшения. Эти показателя являются сильной стороной предприятия.

Результаты исследования удовлетворенности трудом на предприятиях индустрии гостеприимства, приведенные в таблицах 3.2 и 3.3, показывают сильные и слабые стороны предприятий гостиничной сферы. В дальнейшем эти данные могут помочь в совершенствовании системы управления персоналом.

Известно, что на мотивацию и удовлетворенность трудом влияют социально-демографические факторы, одним из таких факторов является пол. В проведенном исследовании удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства видно, что у сотрудников мужского и женского пола уровень удовлетворенности трудом практически одинаковый, однако различия все же есть. Сейчас женщины зачастую не довольны оплатой труда, условиями труда, хотя раньше почти не предъявляли претензий [44]. Многие исследователи связывают это с изменением российских реалий.

Основываясь на оценке таких факторов, как «объективность оценки руководителя», «информированность о делах в организации», «политика администрации», «возможность влиять на дела в коллективе», «компетентность

руководства» можно сказать, что сотрудники мужского пола остро реагируют на критику руководства, их беспокоит деятельность организации, отношения с руководством.

Сотрудники женщины весьма критично относятся к возможности продвижения по карьере, не видят возможности для проявления творческих способностей. Мужчины куда больше, чем женщины, заинтересованы в продвижении по карьере, женщины весьма болезненно воспринимают изменение отношений в коллективе. С точки зрения психологии женщина стремится создать на рабочем месте атмосферу уюта, в то время как для мужчины работа остается работой (табл. 3.4)

Таблица 3.4.

Оценка удовлетворенности трудом с учетом пола респондентов

Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом (Y_i)	
	Мужчины	Женщины
Условия и охрана труда	1,80	1,37
Организация труда	1,70	1,62
Отношение администрации к нуждам работников	1,31	1,27
Оплаты труда, вознаграждения и льготы	1,06	0,91
Морально-психологический климат в коллективе	1,91	1,80
Объективность оценки работы руководителям	1,41	1,51
Информированность о делах организации	1,30	1,38
Политика администрации	1,35	1,56
Возможность влиять на дела в коллективе	1,26	1,36
Возможность карьерного роста	1,51	1,37
Стиль и методы работы руководителя	1,45	1,55
Компетентность руководства	1,57	1,72
Возможность ощутить собственную значимость	1,45	1,19
Возможность профессионального роста	1,54	1,22
Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	1,66	1,36
Обобщающий показатель уровня удовлетворенности трудом	1,40	1,14

Можно предположить, что для женщин более важно объективная оценка труда и компетентность руководства, в то время как для мужчин условия труда, его оплата и морально-психологический климат в коллективе.

Еще одним не менее важным социально-демографическим фактором, влияющим на уровень удовлетворенности трудом, является возраст. Показатели из таблицы 3.5 позволяют судить о влиянии возраста на удовлетворенность.

Исходя из представленных данных можно сказать, что самый высокий уровень удовлетворенности среди молодых сотрудников, возраст которых до 25 лет. Это может говорить об отсутствии опыта работы, им не с чем сравнивать, молодые сотрудники не очень критично относятся к условиям труда. Устроиться на работу после университета, не имея при этом опыт работы довольно тяжело, поэтому иметь работу в возрасте до 25 лет уже является положительным фактором удовлетворенности трудом.

Таблица 3.5.

Оценка удовлетворенности трудом с учетом возраста сотрудников

Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом (Y_i), с учетом возраста				
	до 25 лет	25-35 лет	36-45 лет	46-55 лет	более 55 лет
1	2	3	4	5	6
Условия и охрана труда	1,77	1,76	1,75	1,77	1,29
Организация труда	1,93	1,72	1,54	1,77	0,86
Отношение администрации к нуждам работников	1,39	1,30	1,22	1,45	1,00
Оплаты труда, вознаграждения и льготы	1,00	1,53	0,89	0,84	0,71
Морально-психологический климат в коллективе	2,22	1,57	1,73	2,04	1,57
Объективность оценки работы руководителем	1,62	1,54	1,40	1,56	1,00
Информированность о делах организации	1,53	1,28	1,24	1,44	0,43
Политика администрации	1,38	1,32	1,39	1,76	0,71
Возможность влиять на дела в коллективе	1,49	1,28	1,14	1,97	1,14
Возможность карьерного роста	1,61	1,85	1,10	1,59	0,29
Стиль и методы работы руководителя	1,79	1,57	1,28	1,46	0,43

1	2	3	4	5	6
Компетентность руководства	1,59	1,76	1,31	1,81	1,43
Возможность ощутить собственную значимость	1,62	1,74	1,06	1,67	0,86
Возможность профессионального роста	1,63	1,73	1,20	1,68	0,71
Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	2,09	1,59	1,23	1,68	1,14
Обобщающий показатель уровня удовлетворенности трудом	1,64	1,48	1,30	1,63	0,90

Самый низкий уровень удовлетворенности наблюдается у лиц старше 55 лет. Как правило, это связано с выходом на пенсию и неуверенностью в завтрашнем дне. Многие предприятия стараются освободить от работы и занимаемых должностей сотрудников, вышедших на пенсию. Это позволяет освободить места для молодых сотрудников, снизить среди них безработицу, однако люди, находящиеся на пенсии, в виду трудоспособности и желания работать, не смотря на выход на пенсии, ищут альтернативные источники заработка. Поиск новой работы и порождает неуверенность в завтрашнем дне.

Во время исследования была замечена интересная особенность, с увеличением возраста почти по всем параметрам наблюдается снижение уровня удовлетворенности трудом вплоть до достижения пенсионного возраста, а именно 55 лет. Далее ситуация меняется, уровень удовлетворенности повышается и остается стабильно высоким до самого выхода пенсии. Можно предположить, что это связано со снижением требований к условиям труда.

В возрасте от 36 до 45 лет наблюдается снижение уровня удовлетворенности трудом, замечено, что у данной группы респондентов практически отсутствует трудовая мотивация. Это сложно объяснить с точки зрения возрастной активности. Можно лишь предположить, что это связано с чувством стабильности, а значит и уверенности в завтрашнем дне.

По результатам опроса можно сказать, что лица до 25 лет удовлетворены морально-психологическим климатом в коллективе, от 25 до 35 – воз-

возможностями карьерного роста, а не удовлетворены оплатой труда, информированностью о делах организации и возможностью влияния. Сотрудники в возрасте от 36 до 45 больше других удовлетворены условиями и охраной труда, сотрудники в возрасте 36-55 лет не довольны оплатой труда. Люди старше 46 лет, также как и респонденты до 25 лет удовлетворены морально-психологическим климатом в коллективе, и наконец, сотрудники старше 55 лет озабочены возможностью карьерного роста.

Данные, приведенные в таблице 3.6 помогут разобраться, как влияет наличие стажа на удовлетворенность трудом.

Таблица 3.6.

Оценка удовлетворенности трудом с учетом стажа работы

Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом (Y_i), с учетом стажа				
	до 3 лет	3-8 лет	9-15 лет	16-25 лет	более 25 лет
1	2	3	4	5	6
Условия и охрана труда	1,88	1,78	1,57	1,81	1,09
Организация труда	1,87	1,67	1,35	1,68	1,94
Отношение администрации к нуждам работников	1,46	1,37	1,11	1,25	1,00
Оплаты труда, вознаграждения и льготы	1,03	1,03	0,90	0,80	1,00
Морально-психологический климат в коллективе	2,11	1,84	1,77	1,72	0,89
Объективность оценки работы руководителем	1,58	1,54	1,43	1,40	1,04
Информированность о делах организации	1,52	1,20	1,24	1,54	1,04
Политика администрации	1,37	1,43	1,41	1,57	1,13
Возможность влиять на дела в коллективе	1,48	1,20	1,20	1,35	1,24
Возможность карьерного роста	1,53	1,47	1,07	1,39	1,57
Стиль и методы работы руководителя	1,73	1,62	1,12	1,44	1,07
Компетентность руководства	1,63	1,72	1,55	1,79	1,78
Возможность ощутить собственную значимость	1,58	1,26	1,09	1,42	1,74

Возможность профессионального роста	1,71	1,39	1,18	1,53	1,25
Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	1,85	1,54	1,36	1,46	1,34
Обобщающий показатель уровня удовлетворенности трудом	1,63	1,47	1,29	1,48	1,27

Согласно данным, приведенным в таблице, наиболее высокий уровень удовлетворенности трудом присущ молодым сотрудникам со стажем работы менее трех лет. С увеличением стажа удовлетворенность трудом снижается. Можно предположить, что это связано с тем, что при устройстве на работу люди имеют завышенные ожидания. Со временем эйфория от устройства на работу проходит и у новоиспеченных сотрудников начинают появляться претензии к условиям труда, что сказывается на трудовой мотивации. По достижении 15 лет стажа ситуация временно стабилизируется и вновь ухудшается по достижении стажа в 25 лет и выше.

Анализ показал определенное влияние стажа работы на удовлетворенность трудом, так например, при увеличении стажа снижается уровень удовлетворенности по таким показателям как «морально-психологический климат в коллективе», «объективность оценки работы руководителем». Можно предположить, что это связано с возрастанием требований к межличностной коммуникации и справедливой оценке участия в деятельности предприятия. Со временем появляется недовольство размером оплаты труда, интересно, что это не касается работников со стажем больше 25 лет, у них напротив фактор удовлетворенности повышается.

Согласно исследованию, у сотрудников со стажем менее 15 лет наиболее высокий уровень удовлетворенности фактором «морально-психологическим климатом в коллективе, а наибольшую неудовлетворенность вызывает фактор «оплата труда, вознаграждения и льготы». Сотрудники со стажем от 16 до 25 лет больше всего удовлетворены по фактору «условия и охрана труда», а меньше всего фактором «оплата труда, вознагражде-

ния и льготы». Респонденты, проработавшие свыше 25 лет, наиболее удовлетворены по показателю «организация труда», а наименее удовлетворены по показателю «морально-психологический климат в коллективе».

Следующий шаг в исследовании вопроса удовлетворенности трудом на предприятиях индустрии гостеприимства – это связь между уровнем образования сотрудников и их удовлетворенности трудом. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Оценка удовлетворенности трудом с учетом образования сотрудников

Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом (Y_i), с учетом образования			
	среднее общее	начальное профессиональное	среднее профессиональное	высшее профессиональное
Условия и охрана труда	1,23	1,76	1,52	1,90
Организация труда	1,60	1,28	1,69	1,77
Отношение администрации к нуждам работников	1,28	1,06	1,3	1,45
Оплаты труда, вознаграждения и льготы	1,18	1,08	0,63	1,28
Морально-психологический климат в коллективе	1,64	1,69	1,82	2,07
Объективность оценки работы руководителем	1,83	1,19	1,34	1,64
Информированность о делах организации	1,28	0,91	1,32	1,33
Политика администрации	1,32	0,91	1,50	1,58
Возможность влиять на дела в коллективе	1,15	1,62	1,13	1,53
Возможность карьерного роста	1,24	1,42	1,08	1,82
Стиль и методы работы руководителя	1,60	1,21	1,45	1,61
Компетентность руководства	1,60	1,19	1,63	1,92
Возможность ощутить собственную значимость	1,34	1,76	1,16	1,67
Возможность профессионального роста	1,60	1,39	1,05	1,65
Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	1,74	1,61	1,41	1,75
Обобщающий показатель уровня удовлетворенности трудом	1,44	1,34	1,34	1,67

На основании полученных нами данных можно сделать вывод, что самый высокий уровень удовлетворенности наблюдается у сотрудников с высшим профессиональным образованием. Возможно, это связано с тем, что на предприятиях для профильных специалистов создаются лучшие условия труда.

Сильная зависимость уровня образования с удовлетворенностью трудом наблюдается по таким показателям как: «организация труда», «отношение администрации к нуждам сотрудников», «информированность и делах в организации», «политика администрации», «стиль и методы работы руководителя», «морально-психологический климат в коллективе», «компетентность руководства».

Как можно увидеть по данным в таблице, сотрудники, имеющие среднее образование, больше всего довольны оценкой своей работы руководителем, а меньше всего возможностью влиять на дела в коллективе. Это говорит о том, что несмотря на отсутствие профильного образования, у них все же есть желание сделать карьеру. Сотрудники с начальным профессиональным образованием больше всего удовлетворены по фактору «условия и охрана труда», а меньше всего по фактору «возможность ощутить собственную значимость» и «отношение администрации к нуждам работников». Согласно полученным показателям, сотрудники, имеющие среднее и высшее профильное образование удовлетворены межличностными коммуникациями, меньше всего удовлетворены заработной платой.

Еще одним критерием стал анализ удовлетворенности трудом по категориям сотрудников. Данные, приведенные в таблице 3.8 показывают, что меньшего всего удовлетворены простые рабочие, а больше всего, как и ожидалось руководители. Низкие показатели зафиксированы по следующим факторам: «отношения администрации к нуждам работников», «оплата труда, вознаграждения и льготы», «информированность о делах организации», «политика администрации», «возможность влиять на дела в коллективе», «возможности карьерного роста», «стиль и методы работы руководителя», «воз-

«возможность ощутить собственную значимость», «возможность профессионального роста» и «возможность проявить творчество, продемонстрировать способности».

Таблица 3.8

Оценка удовлетворенности трудом с учетом категорий сотрудников

Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом (U_i), с учетом категорий сотрудников		
	рабочие	служащие	руководители
Условия и охрана труда	1,63	1,48	1,98
Организация труда	1,59	1,84	1,77
Отношение администрации к нуждам работников	1,23	1,41	1,15
Оплаты труда, вознаграждения и льготы	0,83	1,13	1,10
Морально-психологический климат в коллективе	1,76	1,94	1,85
Объективность оценки работы руководителем	1,53	1,62	1,87
Информированность о делах организации	1,16	1,36	1,79
Политика администрации	1,24	1,70	1,61
Возможность влиять на дела в коллективе	1,26	1,53	1,62
Возможность карьерного роста	1,14	1,63	1,92
Стиль и методы работы руководителя	1,38	1,60	1,86
Компетентность руководства	1,53	1,82	1,75
Возможность ощутить собственную значимость	1,21	1,49	1,76
Возможность профессионального роста	1,24	1,57	1,79
Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности	1,37	1,64	1,83
Обобщающий показатель уровня удовлетворенности трудом	1,34	1,58	1,71

Проведенный анализ показ интересную закономерность по увеличению удовлетворенности в зависимости от занимаемой должности – «рабочие-служащие-руководители» по следующему перечню показателей: «объективность оценки руководителем», «информативность в делах в организации», «возможность влиять на дела в коллективе», «возможности профессионального и карьерного роста», «стиль и методы руководителя», «возможность ощутить собственную значимость», «возможность проявить творчество, продемонстрировать способности».

Скорее всего такая ситуация возникла из-за целей кадровой политики администрации предприятия. Эти цели не учитывают отношения в коллективе и между подчиненными и руководителем, что сказывается на внимании к сотрудникам, непосредственно связанных с оказанием услуг.

Участниками опроса стали руководители низового и среднего звена, по их ответам можно сделать вывод, они не слишком довольны отношением администрации к нуждам своих сотрудников, а вот служащие менее критичны, можно сказать, что они довольны отношениями с администрацией.

Подводя итоги исследования удовлетворенности трудом персонала, следует сделать выводы, которые могут быть использованы в качестве опытного материала по совершенствованию системы управления персоналом с целью повышения мотивации сотрудников к труду.

Итак, во-первых, ранее считалось, что рационалистические мотивы играют главенствующую роль в трудовой мотивации, по итогам исследования мы можем сказать, что это не так. Как оказалось доминирующее положение занимают социальные мотивы и мотивы самоактуализации, эти мотивы лучше других инструментов влияют на повышение интереса к труду.

Во-вторых, социально-экономическая ситуация в стране привела к корректировке системе ценностей, традиционных для российского общества. Новая система ценностей, обусловленная рыночными отношениями продолжает укрепляться. Принцип «равенство доходов» заменяется принципом «равенство возможностей».

И наконец, в-третьих, было выявлено, что важнейшим условием трудовой мотивации является удовлетворенность трудом. Уровень удовлетворенности показывает недостатки существующей системы управления персоналом и проводимой кадровой политики.

Главным итогом исследования удовлетворенности трудом является подтверждение гипотезы о влиянии организационной культуры на трудовую мотивацию и удовлетворенность трудом. Следовательно, организационная культура является главным элементом эффективной системы мотивации пер-

сонала, формировать систему необходимо с учетом преобладающей системы ценностей и стереотипов трудового поведения.

3.3. Анализ взаимосвязи качества обслуживания и удовлетворенности трудом и разработка рекомендаций по повышению уровня удовлетворенности трудом персонала предприятий гостиничной индустрии

Удовлетворенность трудом в научной литературе посвященной менеджменту рассматривается как способ управления персоналом. В исследованиях авторы рассматривают удовлетворенность трудом как психологическое состояние и как результат трудовой деятельности. Подобный подход нашел свое отражение в исследованиях многих авторов. Он указывает на зарождение удовлетворенности трудом личностном уровне, который связан с внешними и внутренними психологическими факторами, а также ситуациями, в которые попадает человек (рис.3.2).

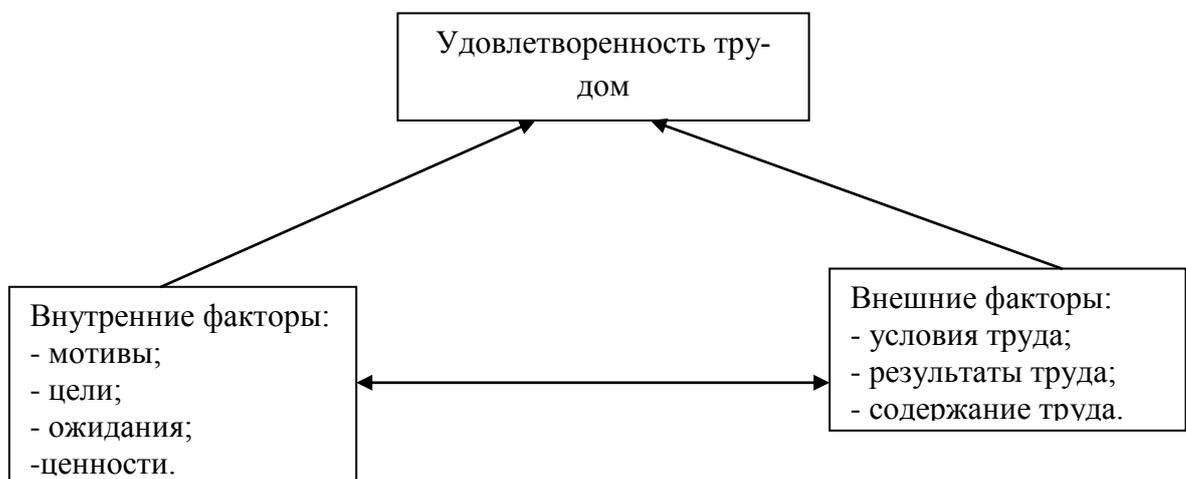


Рис.3.2. Процесс формирования удовлетворенности трудом

Факторы, представленные в рисунке 3.2, не являются полным перечнем факторов, влияющих на удовлетворенность трудом. Для того, чтобы представить полный перечень, необходимо проанализировать все существующие факторы, чтобы понять, по какому принципу они были выделены, а затем систематизировать их по двум направлениям. Первое направление пред-

ставлено внутренними факторами – это все, что касается сотрудников и внешними, предоставляющими все, что касается трудовой деятельности.

Однако, в исследовании факторов влияния не следует ограничиваться только теми, что влияют на удовлетворенность трудом и качество услуг. Определение их взаимосвязи также представляет определенный интерес. Уровень удовлетворенности трудом и трудовой деятельностью один из аспектов взаимосвязи, он представляет интерес точки зрения практики управления персоналом (рис.3.3).

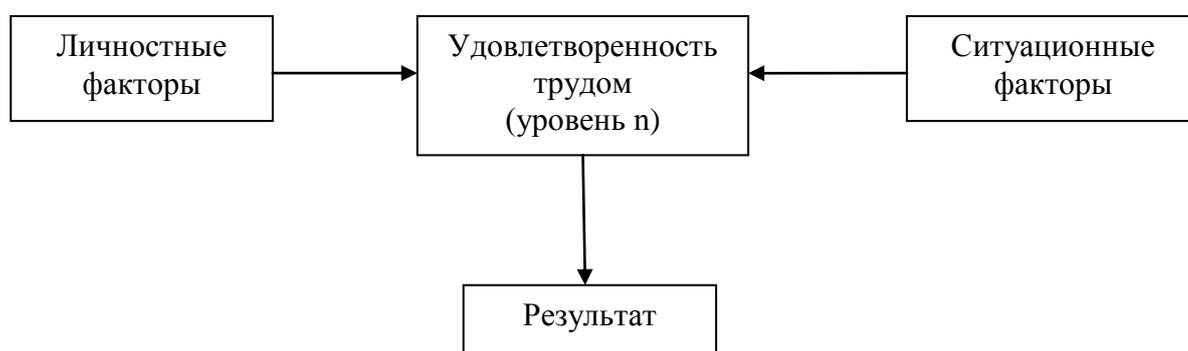


Рис. 3.3 Модель удовлетворенности трудом

Согласно модели, анализа удовлетворенности трудом следует осуществлять с помощью исследования личностных и ситуационных факторов. Настоящее исследование построено на выявлении влияния уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом на качество услуг.

Результаты исследования могут интерпретироваться посредством таких категорий, как мотивации и работа. На практике неудовлетворенность трудом связана с частой текучестью кадров на предприятиях в виду неудовлетворяющих условия труда, низкой заработной платы, а удовлетворенность с эффективностью труда, содержанием трудовой деятельности, хорошим морально-психологическим климатом в коллективе и т.д. Однако, четкой взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и качеством предоставляемых услуг не всегда можно проследить. Эту проблему в своих трудах отмечали еще В.А. Ядов и А.А. Киссель, они отмечали, что однозначной взаимосвязи между уровнем удовлетворенности трудом и трудовым поведением найти

невозможно. С того времени мало что изменилось, ряд исследователей, таких как А. Бюссинг, Э.Э. Галимова, Т.Ю. Иванова, А.Л. Темницкий, И. Чабелкова, в своих трудах указывали на недостатки практических исследованиях [29].

В анализе взаимосвязи качества предоставляемых услуг и удовлетворенности трудом важную роль играет взаимосвязь удовлетворенностью трудом и результатов труда.

Удовлетворенность трудом рассматривается как причина полученных результатов труда. Результаты труда могут, в свою очередь, обуславливать причины удовлетворенности трудом. Например, Л. Портер и Э. Лоулер считали, что хороший результат труда приводит к наградам, а они к удовлетворенности [39]. Во время проведения исследований по удовлетворенности трудом в виду отсутствия явной взаимосвязи и/или в дополнении к ней следует учитывать косвенную. Упущение косвенной взаимосвязи может негативно сказаться на результатах исследований.

Существование последнего подхода к выявлению взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и качеством предоставляемых услуг позволяет сформировать следующую гипотезу: отношение сотрудника к труду – это фактор, который определяет взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и результатами труда.

При изучении проблематики категории удовлетворенности трудом исследователи уделяют мало внимания качеству труда. Качество труда следует рассматривать как значимый фактор для выявления взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и качеством предоставляемых услуг.

Удовлетворенность трудом влияет на отношение к труду, отношение к труду формирует трудовую мотивацию, которая в свою очередь приводит к результатам труда. Полученные результаты сказываются на удовлетворенности трудом. При этом на каждом этапе мотивационного процесса формируется качество трудовой деятельности (рис.3.4):

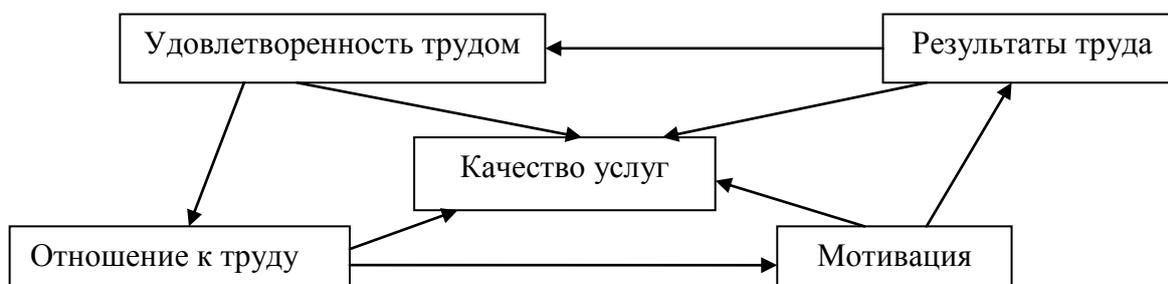


Рис.3.4. Взаимосвязь удовлетворенности трудом с качеством предоставляемых услуг

Можно сказать, что удовлетворенность трудом выступает в качестве мотивационной составляющей в системе трудовой мотивации персонала, и позволяет рассматривать отношение к труду как фактор эффективного управления персоналом на предприятии. Это позволяет провести анализ взаимосвязи качества предоставляемых услуг и удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства.

Сфера услуг индустрии гостеприимства – это бурно развивающаяся отрасль экономики России. Чем больше организаций с аналогичными предложениями появляется на рынке, тем выше уровень конкуренции. Именно конкуренция поднимает вопрос о качестве товаров и услуг.

Существует множество моделей и концепций оценки качества услуг. Самой известной концепцией оценки качества услуги является пятиступенчатая модель качества услуги или модель расхождения качества услуги была представлена американскими исследователями В. Зейтамль, А. Парасураманом и Л.Берри [18]. Сегодня эта модель является отправной точкой во многих исследованиях качества (и) Продолжением этой модели стал метод SERVQUQL (сокращение от Service Quality) уже упомянутый нами во второй главе с учетом выявленной зависимости между качеством услуг и удовлетворенностью трудом, может быть дополнена. Модель Gap или модель расхождения качества услуги, от английского (Gap – разрыв, промежуток, интервал) (рис.3.5).

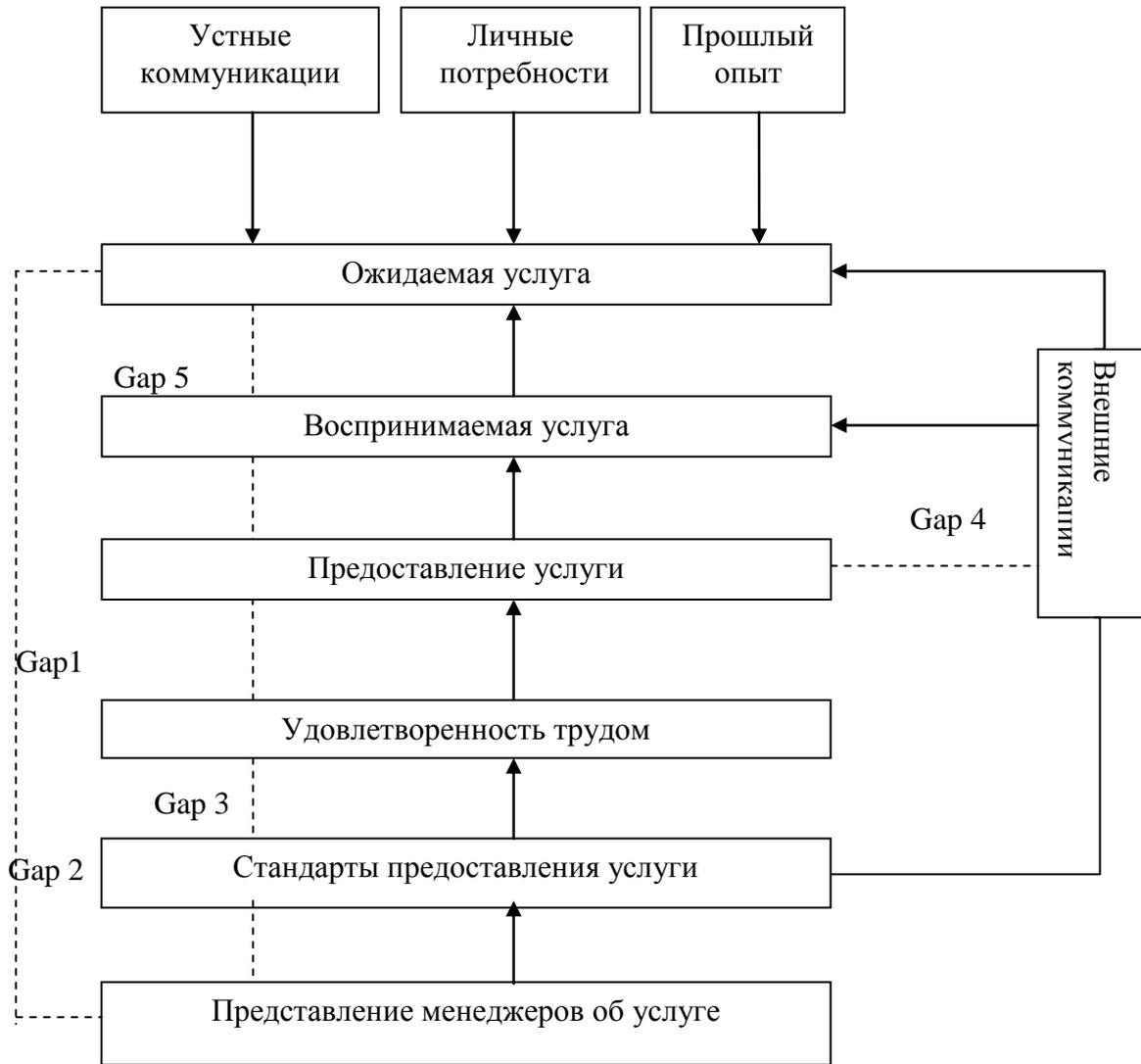


Рис.3.5. Модель Gap дополненная

Первое расхождение формируется из-за разницы между потребительскими ожиданиями и мнением персонала об потребительских ожиданиях.

Второе расхождение возникает вследствие установления несоответствующего качества.

Третье расхождение возникает, когда реально оказанная услуга отличается от ожидаемой, вследствие нежелания персонала выполнить ее должным образом, в том числе из-за низкой удовлетворенности трудом.

Четвертое расхождение возникает, когда реклама не соответствует действительности.

Пятое расхождение происходит из-за того, что ожидания потребителя относительно услуги расходятся с реальностью.

Еще одна модель оценки качества это модель «нейтральной зоны», впервые была разработана Ч. Бернардом для анализа реакции подчиненного на проявление властных полномочий со стороны руководителя.

Само понятие качества обслуживания является многоаспектным и во многом опирается на профессионализм персонала предприятия. Качество определяется совершенствованием технологий и использованием современных методик управления персоналом. Для решения проблемы повышения качества многие предприятия внедряют системы менеджмента качества, такие как, ГОСТ Р ИСО 9001. Практика показывает, что дальше создания новых методик по повышению качества предоставляемых услуг дело не идет. Это лишь порождает излишнюю «бумажную работу», что в свою очередь вызывает отказ персонала принимать новые стандарты. Как следствие снижается эффективность труда. Повышение качества обслуживания возможно только тогда, когда персонал готов сделать для клиента все, что требуется и даже выйти за рамки при необходимости. Качество услуги нельзя отделить от ее исполнения, поэтому готовность сотрудника использовать все свои профессиональные навыки и личностные качества очень важны, они определяют, насколько клиент будет удовлетворен использованием услугой.

Практика показывает, что клиент может простить маленький ассортимент услуг, не очень удобное расположение гостиницы, незначительное завышение цены по сравнению с аналогами в других гостиницах. Но клиент не будет терпеть отсутствие внимания к себе. Любой человек, особенно клиент, остро реагирует на проявление неуважения к себе. В таком случае его реакция будет предсказуемой – отказ от повторного заселения в ту же гостиницу. Согласно исследованию, проведенному Т.Н. Лусиной, 68% клиентов отказались от услуг в результате плохого обслуживания, и всего 10% из-за неудовлетворенности ассортиментом товаров или услуг.

Главный вопрос, который должна поставить перед собой администрация гостиницы – это «Как вызвать у персонала желание и готовность работать, удовлетворяя все желания клиента?». Обычно руководство выбирает

самый легкий и самый известный путь – внедрение подробных стандартов, в которых говорится о правилах и нормах поведения. Необходимо не только разработать правила, но и создать на предприятиях такую обстановку, которая сама побуждала бы их, мотивировала на повышение качества предоставления услуг.

Необходимо создавать саму систему мотивационного управления персоналом, способную положительно повлиять на трудовую деятельность всех сотрудников. Трудовая деятельность должна рассматриваться в ключе мотивации и факторов, на нее влияющих.

Следует помнить о мотивах, которые побуждают к деятельности с целью удовлетворения своих потребностей, поощрениях и стимулах, которые может применять руководство по отношению к своим сотрудникам. В главе 2 мы установили, что заинтересованное отношение к труду со стороны персонала возможно тогда, когда мотивы, стимулы и поощрения находятся в согласовании.

Мотивы трудовой деятельности делятся на две группы: мотивы выбора и мотивы труда. Мотивы выбора могут объяснить, почему человек выбирает ту или иную профессию. Рассматривая индустрию гостеприимства, следует отметить малую престижность работы в данной сфере. Это связано со словом «услуга», оно созвучно со словами «прислуга» и «слуга», что звучит несколько унижительно. Еще одна причина низкого престижа – это низкая заработная плата. Отсюда высокая текучесть кадров и практически полное отсутствие квалифицированных кадров. Помимо этого в сфере услуг наблюдается не соответствие между мотивацией персонала и требованиями, которые к нему предъявляются.

Главной особенностью сферы обслуживания является клиентоориентированность. Для предоставления своих услуг, гостиницам необходим непосредственный контакт с клиентом. Это подразумевает наличие хороших коммуникационных способностей у персонала. При отборе персонала руководство гостиниц делает выбор в пользу человека, склонного к сочувствию,

сопереживанию. Однако уровень заработной платы вносит свои коррективы, в результате в сфере обслуживания работают угрюмые, неприветливые и незаинтересованные сотрудники.

Другой особенностью сферы гостеприимства является то, что она носит творческий характер, у персонала предполагается наличие потребности профессиональном и личном росте, желании самоутвердиться и самореализоваться. Эти потребности хоть и стоят выше других, но их сложнее реализовать по сравнению с социальными потребностями, но их отсутствие или подавление негативно сказывается на профессиональной деятельности.

По результатам исследования взаимосвязи качества обслуживания и удовлетворенностью трудом, мы можем сделать следующий вывод: качество обслуживания находится в прямой зависимости от удовлетворенности персонала своим трудом, а на удовлетворенности персонала отражаются результаты труда. высокие результаты труда персонал может получить, будучи хорошо замотивированным (табл 3.9).

Таблица 3.9

Сводная таблица уровня удовлетворенности трудом и качества обслуживания

Параметр	АМАКС Конгресс отель	Бизнес отель Континенталь	Гостиница Белгород	Парк-отель Европа
Качество обслуживания	19	22	20,5	20,5
Обобщающий показатель уровня удовлетворенности трудом	1,32	1,67	1,62	1,63

Руководство гостиницы в качестве стимулов к труду может использовать:

- предоставление большей самостоятельности в процесс принятия решений;
- улучшение условий труда;
- улучшение организации труда;
- возможность повышение квалификации;

- премирование;
- вручение почетных грамот;
- проведение профессиональных конкурсов и т.д.

Перечень моральных стимулов и поощрений широк и разнообразен, может включать различные мероприятия по повышению стимулирования труда на предприятии.

Человек ведет себя в обществе согласно своим нормам и ценностям. Для успешной деятельности необходимо, чтобы ценности сотрудников и ценности предприятия максимально совпадали или находились в гармонии. Данную задачу не так легко решить, как это кажется на первый взгляд. Система ценностей человека формируется еще в детстве и переходит с ним во взрослую жизнь. Поэтому создать единую систему ценностей для руководства организации не простая задача. Еще одна проблема, с которой сталкивается руководство предприятия – это возраст сотрудников. Чем старше сотрудник, тем ему сложнее принять новую систему ценностей. На предприятиях, как правило, работают люди с устоявшейся системой ценностей, и создать одну единую систему ценностей для всей организации требует приложения значительных усилий и временных затрат. Но если организации удастся это сделать то она повысит лояльность своего персонала, его преданность работе и предприятию, а значит, сотрудники будут готовы к работе по высоким стандартам.

Организационная культура едва ли не самый важный инструмент трудового поведения сотрудников. Ее эффективность не вызывает никаких сомнений. Проводимые исследования по данной теме подтверждают наличие прямой связи между уровнем развития организационной культуры предприятия и экономическими достижениями организации.

К сожалению, в России в настоящее время данный инструмент мало изучен, все работы, которые ведутся по его исследованию, как правило, сводятся к составлению этических норм поведения и кодексов. Такие кодексы содержат много хороших идей, но на практике они либо не работают, либо

их тяжело реализовать. Кодексы не подвергаются анализу, который бы помог понять причины поведения сотрудников, не помогают в разработке мер по повышению мотивации.

Желание руководства обеспечить беспрекословное исполнение персоналом всех требований приводит лишь к усложнению и без того сложных форм и методов контроля, это и «тайный покупатель», ведение видеонаблюдения за сотрудниками. Такие меры являются дорогими и не всегда приносят результат. Персонал быстро приспосабливается, он хорошо понимает, где можно, а где нельзя, и со временем начинает работать по принципу «кот из дома, мыши в пляс» [24].

Для предприятия лучше всего не усиливать меры контроля, а улучшать условия труда, которые будут способствовать мотивации трудовой деятельности. Это станет возможным, если персонал будет разделять ценности предприятия, будут доверять руководству, заслужит уважение руководства и сделает все возможное для его сохранения. Осуществление этих условий возможно только при наличии хорошо налаженной обратной связи, она позволит во время выявить и устранить проблемы.

По нашему мнению, хорошим инструментом такой обратной связи может стать оценка удовлетворенности трудом. Это позволит выявить слабые места организации, снизить текучесть кадров. В качестве субъектов оценки будет выступать персонал предприятия и его руководящий состав. Проведение такой оценки также поможет повысить качество услуг. Анализ полученных в результате оценки удовлетворенности данных покажет, на каком уровне находится удовлетворенность трудом в данный момент времени и поможет сделать краткосрочный прогноз на будущее.

Оценка удовлетворенности персонала предприятий индустрии гостеприимства поможет реализовывать меры по улучшению социально-психологического климата в коллективе, разрабатывать меры по трудовой мотивации, а также реализовать потенциал каждого сотрудника в процессе труда.

Заключение

Удовлетворенность трудом – это результат трудовой мотивации с точки зрения психологии. Удовлетворенность трудом входит в состав трудового поведения и является показателем реального уровня согласованности всех составляющих трудового поведения.

Трудовая мотивация – это процесс побуждения человека или группы людей к трудовой деятельности. Мотивация является главной причиной направления деятельности человека, например, сотрудника, применяя ее можно добиться повышения качества трудовой деятельности для организации и удовлетворения труда для сотрудника. Это говорит о том, что трудовая мотивация является главным инструментом управления персоналом. На любом предприятии есть система мотивации и стимулирования труда, но не всегда она эффективна, вследствие чего появляется текучесть кадров, неудовлетворенность трудовой деятельностью.

Трудности удовлетворенности трудом вызваны многогранностью личности человека. Поведение человека в процессе трудовой деятельности определяется его способностями, желаниями, увлечениями и целями, ожиданиями и притязаниями. Правильное направление способностей и повышение трудовой мотивации способствует увеличению экономической эффективности трудовой деятельности. Однако следует помнить, что у каждого сотрудника свой набор потребностей, которые ему необходимо удовлетворить, а значит удовлетворенность от труда у них будет разная. Поэтому мотивировать сотрудников необходимо по-разному. Под удовлетворенностью трудом следует понимать оценку сотрудником своего труда. Следует заметить, что такая оценка будет носить субъективный характер. Удовлетворенность трудом – это индикатор трудового поведения, который состоит из личных мотивов, желаемых целей, а также стимулов и ценностей.

Можно сказать, что удовлетворенность трудом – это обратная связь, которая служит сигналом о достижении поставленных целей.

Для анализа качества обслуживания на предприятиях была разработана анкета оценки качества обслуживания, в основе которой лежит мнение потребителя о предоставляемых ему услугах. Для оценки удовлетворенностью трудом также была разработана анкета на оценку удовлетворенности трудом работников гостиничной индустрии. Выявление взаимосвязи качества обслуживания и удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства было необходимо, чтобы понять, как оно влияет на работу предприятия и деятельность сотрудников.

Анализ литературы и результаты исследования подтвердили выдвинутую гипотезу:

1) руководству гостиничных предприятий для правильной организации трудовой деятельности необходимо знать о потребностях и нуждах своих сотрудников, использовать мотивацию и стимулирование трудовой деятельности;

2) наибольшей эффективности мотивация достигает с использованием комплексного подхода, путем сочетания материальных и нематериальных стимулов;

3) деятельность руководителей по мотивации трудового поведения персонала должна ориентироваться не только на достижение общих целей, но и удовлетворение потребностей каждого сотрудника;

4) представленные формы и методы удовлетворенности труда могут повысить качество трудовой деятельности, как персонала, так и организации;

5) грамотно выстроенная система мотивации и организационная культура являются инструментами, повышающими качество предоставляемых услуг;

6) в целях улучшения морально-психологического климата и качества услуг следует периодически проводить оценку удовлетворенности трудом персонала.

Список использованных источников

1. Аллин, О.Н., Сальникова, Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] : учеб. пособ. / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова – М. : Генезис, 2014 - 248 с.
2. Арбузова, М.В. Теоретический аспект качества услуг в сфере гостеприимства [Текст] : М. В. Арбузова // Экономика и управление народным хозяйством, 2015. № 1 – 45-50 С.
3. Байкова, Ю.А. Интервальная модель качества гостиничных услуг [Текст] : Ю.А. Байкова // Научный вестник МГТУ ГА, 2011. № 167 – 154-158 С.
4. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме [Текст] : учеб. пособ. / Л.В. Баумгартен. – М. : Кнорус, 2014. 288 с.
5. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства [Текст] : учеб. пособ. / Р.А. Браймер. – М. :Аспект Пресс, 2015 - 431 с.
6. Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием [Текст] : учеб. пособ. / Р.А. Вакуленко. М. : Логос, 2012. – 320 с.
7. Виханский, О.С., Наумова, А.И., Петровская, И.А. Менеджмент: Век XX – век XXI [Текст] : учеб. пособ. / под ред.О.С. Виханского. – М. : Экономность, 2014. 336 с.
8. Волков, Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса [Текст] : учеб. пособ. / Ю. Ф. Волков. – Ростов на Дону : Феникс, 2015 - 367 с.
9. Вольхина, О.В. Роль качества услуг в современном бизнесе [Текст] / О.В. Вольхина // Управление государственным сектором экономики: технологии и инструменты. – М. : ИНТЕР, 2012. – 175 с.
10. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала [Текст] : учеб. пособ. / П. Гаудж. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2014 - 272 с.
11. Герасимов, Б.Н. Управление качеством [Текст] : учеб. пособ./ Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. – М. : Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2012. - 304 с.

12. Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст] : учеб. пособ. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли – 8-е изд.– М. : ИНФРА-М, 2012 - 662 с.
13. Горбашко, Е.А. Управление качеством [Текст] : учеб. пособ. / Е.А. Горбашко. – М. : Юрайт, 2012. - 463 с.
14. Грошев, И.В. Организационная культура [Текст] : учеб. пособ. / И.В. Грошев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 288 с.
15. Гуняр Франсисс Ж., Келли Джеймс М. Преобразование организации [Текст] : учеб. пособ. / Ж. Франсисс Гуняр / пер. с англ.– М. : Дело, 2014. - 376 с.
16. Данилюк, Н.В. Обеспечение конкурентоспособности организаций сферы услуг на основе методов управления качеством [Текст] / Н.В. Данилюк. – СПб., 2012. - №5. - 1-19 С.
17. Дрожжин, Л.П. Мотивация и стимулирование деятельности человека в менеджменте [Текст] / Л.П. Дрожжин. – М. : Лаборатория книги, 2012 - 154 с.
18. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология [Текст] : учеб. пособ. / Л. Джуэлл. – СПб. : Питер, 2014. - 720 с.
19. Ефимова, О.П. Ефимова, Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособ. / под ред. О.П. Ефимовой. – М. : Новое знание, 2014 – 289 с.
20. Ильенкова, С.Д., Ильенкова, Н.Д., Мхиторян, В.С. Управление качеством [Текст] : учеб. пособ. / под ред. С.Д. Ильенкова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014 - 416 с.
21. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]: учеб. пособ. / Е.П. Ильин – СПб. : Питер, 2013. - 512 с.
22. Ильясов, Ф.Н. Удовлетворенность трудом [Текст] : учеб. пособ. / Ф.Н. Ильясов. М. : ИМА-пресс, 2013. 370 с.

23. Кабушкин, Н.И, Бондаренко, Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособ. / под. ред. Н.И. Кабушкина. – М. : Новое знание, 2013 – 423 с.
24. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] : учеб. пособ. / С.Б. Каверин. М. : Институт психологии РАН, 2012. 224 с.
25. Канне, М.М. Системы, методы и инструменты менеджменты качества [Текст] : учеб. пособ. / М.М. Канне. – СПб. : Питер, 2013.- 560 с.
26. Касьяненко, О.А., Мельникова, М. Н., Потемкин, В.К., Спивак, В.А., Слободской, А.Л. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособ. / под. ред. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2013.-103 с.
27. Кобяк, М.В. Управление качеством в гостинице [Текст] : учеб. пособ./ М.В. Кобяк, С.С. Скобкин. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 512 с.
28. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст] : учеб. пособ. / В.И. Ковалев. – М. : Наука, 2013.-192 с.
29. Коноплев, С.П. Управление качеством [Текст] : учеб. пособ./ С.П. Коноплев. – М. : НИЦ ИНФРА–М, 2012. - 252 с.
30. Лесник, А.Л., Мацицкий, И.П., Чернышев, А.В. Организация и управление в гостиничном бизнесе [Текст] : учеб. пособ. / под ред. А.Л. Лесник. – М. : Интел универсал, 2012.- 239 с.
31. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика [Текст] : учеб. пособ / Литвинюк А.А. – М. : Юрайт, 2014. - 398 с.
32. Маслова, А.В. Тайный покупатель – инструмент повышение продаж [Текст] / А.В. Маслова // Монитор. – 2015. -№5.-17-20 С,
33. Мишин, В.М. Управление качеством [Текст] : учеб. пособ. / В.М. Мишин. М. : Юрайт, 2013. 362 с.
34. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес [Текст] : учебник для студентов вузов / С. Медлик, Х. Инграм - пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

35. Моргунова, Е. Б. Модели и методы управления персоналом [Текст] : учеб. пособ. / Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Интел-Ситез», 2013. - 464 с.
36. Нестеров, П.А. Построение системы мотивации персонала предприятия [Текст] : учеб. пособ./ П.А. Нестеров. М. : лаборатория книги, 2013. - 115 с.
37. Никифоров, А.Д. Управление качеством [Текст] : учеб. пособ. / А.Д. Никифоров. – М. : Дрофа, 2016. - 358 с.
38. Остапенко, А. Д. Мотивация и удовлетворенность трудом [Текст] : учеб. пособ. / А.Д. Остапенко. – М. : Лаборатория книг, 2012.-92 с.
39. Поварич, И.П. Поварич, М.Д. Стимулирование труда: Системный подход [Текст] : учеб. пособ. / И.П. Поварич, М.Д. Поварич. – : Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 2015. -198 с.
40. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ [Положение] : утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490.
41. Половинко, В.С. Управление персоналом: Системный подход и его реализация [Текст] : учеб. пособ. / под ред. Ю.Г.Одегова. – М. :Информ-знание, 2012. - 484 с.
42. Полянская, Н.Н. Критерии качества в управлении гостиничном предприятии [Текст] : учеб. пособ. / Н.Н. Полянская. М. : Лаборатория книги, 2012. – 148 с.
43. Потемкина, В. К. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособ./ под ред. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУУЕФ, 2013.-103 с.
44. Предводителева, М.Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителе [Текст] : учеб. пособ. / М.Д. Предводителева, О.Н. Балаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015.-№2. С.90-100.
45. Румянцева, З.П. Общее управление организацией [Текст] : учеб. пособ. / З.П. Румянцева. М. : ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
46. О развитии сферы туризма в Белгородской области в 2012 году аналитический материал [Текст] : стат. сб. / Федер. служба гос. статистики,

Территор. орган федер. службы гос. статистики по Белгор. обл. – Белгород :
Изд-во Белгор. облкомстата, 2013. - 20 с. 63

47. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] :
учеб. пособ. / Т.О. Соломанидина. – М., 2013. - 456 с.

48. Слинков, А.М. Взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и
результатами труда в системе социально-трудоого мониторинга [Текст] /
А.М. Слинков // Проблемы управления. - 2014.- №3. 73-79 С.

49. Слинкова, О.К. Мотивационное управление персоналом: методиче-
ские и прикладные аспекты [Текст] : учеб. пособ. / О.К. Слинкова. – Братск. :
ГОУ ВПО БрГУ, 2005. -194 с.

50. Скараманга В.П. Фирменный стиль в гостеприимстве [Текст] :
учеб. пособие / В. П. Скараманга - М.: Финансы и статистика, 2005. 192 с.

51. Уокер, Д. Введение в гостеприимство [Текст] : учеб. пособ /
Д.Уокер. – М. : ЮНИТИ, 2012 – 489 с.

52. Уорнер, М. Классики менеджмента [Текст] : учеб. пособ / под ред.
М. Уорнера / пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского.– СПб. : Питер, 2015.
-168 с.

53. Фадеева, Н.В. Элементы и процессы служебной системы, опреде-
ляющие ее качество [Текст] / Н.В. Фадеева // Вестник Тамб. гос. техн. Ун-та.-
2012. - Т.18. - №1.- 262-269 С.

54. Фейгенбаум, А.А. Контроль качества продукции [Текст] : учеб. по-
соб. / А. А. Фейгенбаум / пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2014 - 472 с.

55. Фрейдина, Е.В. Управление качеством [Текст] : учеб. пособ. / Е.В.
Фрейдина. – М. : Омега-Л, 2013. - 189 с.

56. Хассевер, Управление и организация в сфере услуг [Текст] : учеб.
пособ. / пер. с англ. Под ред. В.В. Кулибановой.-2-е изд. – СПб. : Питер, 2012.
- 752 с.

57. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст] : учеб. пособ. /
пер. с нем.; под ред. Б. М. Величковского. – М. : Педагогика, 2016. -Т.1.

58. Чалых, С.В. Мотивация и деятельность [Текст] : учеб. пособ. / С.В.Чалых. – М. : Лаборатория книги, 2012. 151 с.
59. Шамарова, Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом [Текст] / Г.М. Шамарова // Управление персоналом. 2016. № (186). С. 51-55.
60. Шапиро, С.А. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества [Текст] : учеб. пособ. / С.А. Шапиро. – М. : Директ-Медиа, 2015.- 325 с.
61. Шилкина, А.Т. Управление качеством и конкурентоспособность предприятий малого бизнеса [Текст] / А.Т. Шилкина // Гостиницы и рестораны. 2015. № 32. С. 137-149.
62. Ядов, В.А. Мотивация труда: проблемы и пути исследования [Текст] : учеб. пособ. / В.А.Ядов. – Самара. : «Самар. ун-т». 2013. - 328 с.
63. Якименко, М.В. Характеристика современного состояния рынка гостиничных услуг России [Текст] / М.В. Якименко // Гостиницы и рестораны. 2015. № 32. С. 168-171.
64. Янбекова, А.В. Оценка качества услуг с применением модели «SERVQUAL» [Текст] / А.В. Янбекова // Вести ТИСБИ. 2013. №4 18-24 С.
-

Приложения

Количество действующих гостиниц и аналогичных КСР

№ п/п	Наименование объекта	Адрес	Количество номеров
1.	Гостиничный комплекс «Аврора»	ул. Преображенская 86	119
2.	Гостиничный комплекс «Континенталь»	ул. Николая Чумичова 30	141
3.	Гостиничный комплекс «Белгород»	пл. Соборная 1	109
4.	Парк-отель «Европа»	ул. Волчанская 292-б	69
5.	Гостиничный комплекс «Белогорье»	ул. Песчаная 1а	40
6.	Гостиничный комплекс «Белый город»	б-р. Народный 34а	37
7.	Амакс Конгресс-отель	просп. Ватутина 2	271
8.	Гостиница «Салют»	ул. Щорса 8б	20
9.	Гостиница-ресторан «Веретено»	ул. Волчанская 280а	15
10.	Гостиница «Патриот»	пер. 2-й Карьерный 10	75
11.	Гостиница «Вояж»	просп. Б. Хмельницкого, 155	44
12.	Гостиничный комплекс «Мир»	ул. Магистральная 55	40
13.	Гостиница «Владимирская»	ул. Сумская 20	39
14.	Гостиница «Аустерия»	Белгород, ул. Корочанская, 161	27
15.	Гостиница «Белые росы»	ул. Волчанская, 1в	27
16.	Гостевой дом «Винсент»	б-р Народный 78	26
17.	Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ»	просп. Славы 125а	25
18.	Гостиница «Олимп»	5-й заводской переулок 42	22
19.	Отель «на Сумской»	ул. Сумская, 167	20
20.	АртОтель	Гражданский проспект 18, пом.25	21
21.	Гостиница «Полярная Звезда»	просп. Б.Хмельницкого 135д	12
22.	Гостиница «Милан»	ул. Костюкова, 34а	10
23.	Гостиница «Везелица»	ул. Волчанская, 163б	9
24.	Гостиница «Белая гора»	ул. Калинина 10б	8
25.	Отель «Восход»	ул. Некрасова 31б	9
26.	Гостиница «Славянка»	ул. Проспект славы, 35А	7
27.	Отель «Фьюжн»	ул. Волчанская 260а	13
28.	Гостиница «Семь Ветров»	ул. Магистральная 86	6
29.	Гостиница «Денисовский»	ул. Корочанская, д.493	6
30.	Отель «Африка»	ул. Корочанская 148А	14
31.	Отель Гараж	ул. Волчанская 260А	10
32.	Мини-отель ТСК Студенческий	ул. Студенческая, 8а,	4

33.	Гостиница ресторана - бара «Ирландский Паб»	ул. Мичурина дом 79	4
34.	Гостиничный комплекс «Успех»	ул. Гостенская 2а	3
35.	Ред хаус	ул. Сумская, 565	5
36.	Гостиница «Фандорин»	ул. Гражданский проспект, 25	12
Хостелы, гостиницы квартирного типа			
1.	Компания Room Club	ул. Николая Чумичова, 129, оф.5	61
2.	Апартаменты на проспекте Богдана Хмельницкого	просп. Богдана Хмельницкого, 154/3 – 19	1
3.	Исторические апартаменты в центре	ул. Народный Бульвар, 105	2
4.	Апартаменты я дома	ул. Шаландина, 2	5
5.	Хостел «Сувенир»	ул. Николая Чумичова, 129, оф. 5	6
6.	Barack hostel	пос. Северный, ул. Олимпийская, 8 в 218	2
7.	Barack hostel – zentr	ул. Победы, 165,104В. 127, 13этаж	3
8.	Апартаменты Cubby	просп. Славы, 44а, В. 44, 7 этаж	2
9.	Full house hostel	ул. Народный Бульвар, 109, оф. 117	4
10.	Серф Хостел	просп. Славы 9г	3
11.	Хостел Квартира 31	ул. Гостенская 2Б	6
12.	Хостел Апельсин	пр-т Славы 39, подъезд 6	2
13.	Хостел Парковый	ул. Садовая 2а	23
14.	Хостел «Восточный»	ул. Виктора Лосева, 1, В	2
15.	Хостел Joy	ул. Некрасова, 34	2
	Всего		1443

Анкета

на оценку качества обслуживания на предприятиях гостеприимства

Уважаемые респонденты!

Просим Вас принять участие в исследовании вопросов, влияющих на качества обслуживания на предприятиях гостеприимства.

Ваша задача состоит в заполнении приведенной ниже анкеты. Обращаем Ваше внимание на то, что от правдивости и точности Ваших ответов будет зависеть результаты исследования.

1. Откуда Вы впервые узнали о нашей гостинице?

- По телевидению
- По радио
- В газете
- В журнале
- В Интернете/на веб-сайте
- У знакомых или друзей
- Другое _____

2. Как часто Вы пользуетесь нашей услугой?

- В первый раз
- Часто;
- Иногда.

3. Пользуетесь ли Вы услугой бронирования?

- Да;
- Нет.

4. Как Вы бронируете номер?

- По телефону;
- На сайте отеля;
- Booking.

5. Вы довольны предоставляемыми услугами?

- Совсем недоволен/недовольна;
- Недоволен/недовольна;
- Доволен/довольна;
- Очень доволен/довольна.

6. Оцените, пожалуйста, работу нашего персонала:

Вопросы	да	в большин- стве случа- ев	время от времени	не очень	я не знаю
С Вами обра- щались профессионально?					

Работали сообща, чтобы удовлетворить Ваши потребности?					
Вы чувствовали себя комфортно при общении с персоналом?					
Помогал ли персонал Вам в решении проблем?					

7. По сравнению с аналогичными услугами в другой гостинице, наши услуги:

- Намного хуже;
- Хуже;
- Одинаково;
- Лучше;
- Намного лучше.

8. Оцените, пожалуйста, приведенные аспекты предлагаемых услуг по важности (1 совсем неважно, 5 очень важно):

	1	2	3	4	5
Качество					
Цена					
Известность					

9. Вы бы рекомендовали нашу гостиницу другим ?

- Да;
- Нет.

10. Напишите, пожалуйста, что может улучшить наши услуги:

11. Какого Вы пола?

- Мужского;
- Женского.

12. Сколько Вам лет?

- 18;
- 18-30;
- 31-45;
- 46-60;
- 61 и больше.

Стандарты обслуживания

1. Быстрота обслуживания:
 - служащие гостиницы должны быть всегда готовы предложить помощь гостям;
 - требованиями посетителей надо заниматься немедленно, не отсылая их в другой отдел или к другому человеку;
 - все просьбы и жалобы разрешаются до того, как гости покинут отель.
2. Точность исполнения заказа: гостям следует предлагать точную и полную информацию, исполнять каждую просьбу до окончательного удовлетворения.
3. Превосходнейшее желание гостя:
 - необходимо предугадывать потребности посетителей и предлагать им помощь прежде, чем они попросят;
 - служащие должны быть знакомы с особыми пожеланиями гостей, чтобы автоматически ускорить их выполнение.
4. Дружелюбие и вежливость:
 - с любым посетителем, находящимся от вас в радиусе 2 м, надо первым начинать беседу;
 - всегда, когда возможно, используйте титулы перед фамилией гостя (г-н, сэр, доктор и т.п.);
 - следует устанавливать хороший зрительный контакт с каждым посетителем, всегда улыбаться, если гость находится в радиусе 8-10 м; за любое неудобство посетителю приносятся извинения.
5. Внимательность:
 - дайте гостю понять, что он замечен, даже если вы заняты;
 - следует быть предельно внимательным.
6. Стандарты внешнего вида предъявляются к форме одежды, прическе и гигиене сотрудников.
 - 6.1. Форма одежды:
 - требуется полная форма — чистая, выглаженная и в хорошем состоянии;
 - группам сотрудников, работающим вместе, необходимо носить одинаковую форму;
 - все сотрудники должны носить именной значок, который крепится слева; значок должен быть высокого качества и хорошо читаем;
 - пиджаки и рубашки следует носить застегнутыми на все пуговицы, в помещениях обслуживания полезны только длинные рукава;
 - содержимое карманов одежды не должно искажать ее форму;
 - носки только темного цвета;
 - туфли с закрытой пяткой и носком, чистые и в хорошем состоянии.
 - 6.2. Прическа и гигиена сотрудников:
 - волосы у мужчин: чистые, аккуратные, убранные с лица, не касаются воротника рубашки сзади и с боков;
 - волосы у женщин: не длиннее нижнего края воротника, в противном случае они собираются в пучок или аккуратно завязываются сзади;
 - сотрудники, имеющие дело с едой, напитками или с техникой, должны носить защитный головной убор;
 - борода не разрешается, усы должны быть аккуратно ухожены и не заходить за угол рта больше, чем на 12,5 мм;
 - ногти: чистые (подстрижены у мужчин, у женщин — средней длины) и покрашены только в нейтральные цвета;

- мужчинам не следует носить никаких браслетов или серег, только обручальное кольцо;

- женщинам – не более двух колец, серьги сдержанного стиля.

7.0 Конфиденциальность информации: соблюдается конфиденциальность любой информации, связанной с гостем, включая номера комнат, сроки проживания, личную информацию и т.п.

8. Знание работы: любому сотруднику необходимо знать отель, помещения, часы работы и общую информацию.

9. Терпение:

- жалобы и комментарии надо выслушивать вежливо, внимательно и передавать руководству для принятия соответствующих мер;

- никогда не следует спорить с гостем и демонстрировать оборонительную позицию.

10. Ответственность: необходимо чувство ответственности и гордости?

- при поддержании порядка в отеле;

- в случае жалобы гостя нельзя обвинять другие отделы или лица;

- брать ответственность за решение проблемы следует на себя.

11. Численность персонала должна быть такой, чтобы обеспечить эффективное и непрерывное обслуживание гостей. При этом существуют следующие рекомендации по количеству работников на 10 гостиничных номеров:

- отели «пять звезд» — не менее 20 человек на 10 номеров;

- отели «четыре звезды» — не менее 12 человек на 10 номеров;

- отели «три звезды» — не менее 8 человек на 10 номеров;

- отели «две звезды» — не менее 6 человек на 10 номеров.

Оценка качества по методу SERVQUAL

Оцениваемые факторы/критерии качества	Баллы				
	5	4	3	2	1
Осязаемость (материальные элементы)	5	4	3	2	1
Наличие современного оборудования					
Интерьер					
Внешний вид персонала					
Наличие рекламных материалов, буклетов					
Надежность	5	4	3	2	1
Выполнение услуг в срок					
Аккуратность выполняемых услуг					
Разрешаемость проблемных ситуаций клиента					
Надежность репутации					
Отсутствие ошибок и неточностей в выполнении					
Сочувствие	5	4	3	2	1
Проявление индивидуального подхода к клиенту					
Ориентация персонала на проблемы клиента					
Знание потребностей клиентов					
Персонал участвует в решении проблем своих клиентов					
Персонал оказывает информационную поддержку					
Убедительность	5	4	3	2	1
Персонал может создать атмосферу доверия					
Персонал демонстрирует вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам					
Персонал проводит грамотные консультации					
Отзывчивость					
Дисциплинированность сотрудников					
Оперативность оказания услуг					
Помощь в решении проблем					
Быстрота реакции					

Анкета

на оценку удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства

Уважаемые респонденты!

Просим Вас принять участие в исследовании факторов, влияющих на удовлетворенность трудом на Вашем предприятии.

Ваша задача состоит в заполнении приведенной ниже анкеты. Обращаем Ваше внимание на то, что от правдивости и точности Ваших ответов будет зависеть результаты исследования.

Внимательно ознакомьтесь с вопросами в анкете и оцените степень Вашей удовлетворенности по шкале от 1 до 3, где 1 – «неудовлетворен», 2 – «частично удовлетворен», 3 - «полностью удовлетворен».

1. Политика администрации
 - неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
2. Отношение администрации к нуждам работников:
 - неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
3. Компетентность руководства:
 - неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
4. Стиль и методы руководства:
 - неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
5. Объективность оценки работы руководителем:
 - неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
6. Оплата труда, вознаграждения и льготы:
 - неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
7. Морально-психологический климат в коллективе:
 - неудовлетворен;

- частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
8. Информированность о делах в организации:
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
9. Возможность влиять на дела в коллективе:
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
10. Возможность профессионального роста:
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
11. Возможность карьерного роста:
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
12. Условия и охрана труда:
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
13. Организация труда:
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
14. Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности:
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.
15. Возможность ощутить собственную значимость
- неудовлетворен;
 - частично удовлетворен;
 - полностью удовлетворен.

Магистерская диссертация была выполнен(а) мной самостоятельно.
Все использованные материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« ___ » _____ Г.

(подпись)

(Ф.И.О.)