

УДК 159

DOI: 10.26140/anip-2019-0803-0092

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

© 2019

**Толстых Ирина Николаевна**, кандидат исторических наук,  
доцент кафедры «Туризма и экологии»  
**Непомнящая Кристина Романовна**, бакалавр кафедры  
«Туризма и экологии»

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41, e-mail: kristina199606@mail.ru)*

**Аннотация.** Гостиничный бизнес, на сегодняшний день, - одна из самых активно развивающихся сфер. Индустрия гостеприимства объединяет все родственные отрасли экономики, специализирующиеся на обслуживании путешествующих людей через специализированные предприятия: отели, рестораны, туристические агентства, национальные парки и т.д. Особенностью этой сферы является то, что она производит услугу. Соответственно, успех сферы в большем своем соотношении зависит от персонала. Поэтому за всеми очевидными задачами, такими как снижение себестоимости, повышение качества продукции, цель которых состоит в увеличении прибыли, стоит внедрить новые формы мотивации стимулирования труда, которые отвечают за конечный результат деятельности, а также за оперативное реагирование на изменения внешней и внутренней среды. Статья посвящена вопросам совершенствования системы мотивации персонала в гостинице. Изучена актуальность темы исследования в современных гостиничных предприятиях. Предложены рекомендации по совершенствованию материальных и нематериальных методов мотивации персонала в зависимости от категорий персонала.

**Ключевые слова:** гостиница, гостиничное предприятие, предприятие сферы услуг, гостиничная индустрия, мотив, мотивация, персонал гостиницы, система мотивации, материальные методы мотивации, нематериальные методы мотивации, стимулирование сотрудников.

## IMPROVING THE SYSTEM OF STAFF MOTIVATION IN BUSINESS

© 2019

**Tolstykh Irina Nikolaevna**, candidate of historical Sciences, associate Professor  
of the Department «Tourism and ecology»  
**Nepomnyashchaya Kristina Romanovna**, student of the Department  
«Tourism and ecology»

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya Street, 41, e-mail: kristina199606@mail.ru)*

**Abstract.** Today, the hotel business is one of the most actively developing areas. Hospitality brings together all the related industries, service-oriented travelers with the help of specialized businesses: hotels, restaurants, travel agencies, national parks etc. Feature of this sector is that it produces services. Accordingly, the success of the sphere in its greater ratio depends on the staff. Therefore, behind all the obvious tasks, such as reducing costs, improving the quality of products, the purpose of which is to increase profits, is the introduction of new forms of motivation to stimulate labor, which is responsible for the final result of activity, as well as for the rapid response to changes in the external and internal environment. The article is devoted to the improvement of the staff motivation system in the hotel. The relevance of the research topic in modern hotel enterprises is studied. Recommendations on improvement of material and non-material methods of motivation of the personnel depending on categories of the personnel are offered.

**Keywords:** hotel enterprise, the enterprise of sphere of services, hotel industry, motivation, motivation, motivation system of personnel, material methods of motivation, non-material methods of motivation, incentives for employees

В настоящее время успех любой организации зависит от сотрудников, работающих в организации. Сотрудники особенно важны в индустрии гостеприимства, так как деятельность организации в этой области напрямую связана с оказанием услуг. Лояльность клиентов гостиницы во многом зависит от работы сотрудников.

Высококвалифицированный и профессиональный персонал качественно выполнит свою работу, привлечет новых клиентов и вызовет у потребителей повторное желание воспользоваться услугами конкретной гостиницы и, как следствие, принесет прибыль организациям [1, с. 74]. Реализация намеченных планов и целей отеля возможна только в том случае, если сотрудники сами заинтересованы в их достижении. Поэтому руководство должно создать благоприятные условия для продуктивной работы и поощрять сотрудников к работе. Это объясняет, почему каждый отель нуждается в эффективной системе мотивации, с помощью которой сотрудники могут удовлетворить свои моральные и материальные потребности, а организация может достичь своих целей [2, с. 52].

Современный рынок гостиничных услуг достаточно разнообразен, но уровень предоставляемых услуг не всегда оправдывает ожидания потребителей. Причиной этому является низкая заинтересованность сотрудников в качественном выполнении своих обязанностей. Кроме того, проблема гостиничного бизнеса заключается в высокой текучести кадров. В настоящее время зарубежные

гостиничные сети используют достаточно эффективную систему мотивации, в том числе и в России. В отечественной практике программы, используемые отдельными гостиницами, часто недостаточно развиты. Эти факторы обуславливают необходимость совершенствования системы мотивации в гостиничном предприятии.

Сам термин «мотивация» был введен А. Шопенгауэром в начале XIX века и определялся как «причинное, видимое изнутри» [3, с.403]. В настоящее время среди ученых нет единой точки зрения в понимании термина «мотивация». В учебной и научной литературе даются различные трактовки данного понятия.

В менеджменте все определения мотивации можно разделить на две основные группы:

- рассмотрение мотивации со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов;
- рассмотрение мотивации как процесса, динамичного образования [4, с.121].

Типичным для первого подхода является определение О.С. Виханского и А.И. Наумова, изложенное в учебнике «Менеджмент», где мотивация рассматривается как «совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости» [5, с. 64].

Типичным для второго подхода является определение, данное М.Х. Месконом, М. Альбертом и Ф.

Хедоури: «Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [6, с. 265].

Сторонником второго подхода является также отечественный автор А.П. Егоршин, который в учебном пособии «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» дает следующее определение мотивации: «Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [7, с.10]. Такая же близкая по смыслу терминология используется А.К. Семеновым и В.И. Набоковым в учебнике «Теория менеджмента» [8, с. 110].

И.Б. Дуракова в своей работе «Управление персоналом» считает, что оба подхода взаимно дополняют друг друга и по своей сути являются отражением двух сторон мотивации как явления. Именно поэтому она выводит следующее определение: «Мотивация — это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внутренних и внешних побудительных сил» [9, с. 404].

Н.А. Зайцева в учебном пособии «Управление персоналом в гостиницах» рассматривает мотивацию, как внутреннее состояние, определяющее поведение человека: «Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [10, с. 159].

Проанализировав определения авторов, можно сказать, что мотивация персонала гостиницы - это комплекс эффективных и продуманных мер, позволяющих поддерживать сервис в заведении на должном высоком уровне.

Грамотно разработанная и хорошо применяемая на практике система мотивации персонала является гарантией успешной работы гостиничного предприятия [11-27]. Конечно, в наше время значительную роль в успешной деятельности многих организаций играет развитие различных технологий и автоматизированных систем. Но именно персонал, а в частности хорошо мотивированные сотрудники вкладывают большую часть сил для достижения целей организации и укрепления ее рыночного положения.

Особенно это касается гостиничных предприятий, где часто наблюдается довольно высокая текучесть кадров. Работа персонала в таких организациях в основном связана с людьми, с общением с ними, а это подходит не для каждого человека. Работа в сфере гостиничных услуг требует большого терпения, понимания людей, умения улаживания конфликтных ситуаций, да и вообще крепких нервов и стрессоустойчивости. Помимо всего прочего, от предоставленного сервиса у клиента будет складываться впечатление обо всем предприятии. Поэтому в целях удержания хорошего сотрудника в организации работодатель должен особое внимание уделить поощрению персонала и сформировать эффективную систему мотивации.

По несмотря на многие факты, подтверждающие, что необходимо постоянно всячески поддерживать заинтересованность сотрудника в работе и периодически поощрять его за хороший труд, многие работодатели не уделяют должного внимания этому вопросу. В нашей стране зачастую работодатели попросту жалеют на это средств, не считая мотивацию важным аспектом, что приводит к потере квалифицированных работников или не раскрытию их потенциала, а также торможению деятельности организации. Во избежание этого нужно организовывать благоприятные рабочие условия, так как у работника со временем формируются определенные требования и дальнейшие ожидания.

Эффективная система мотивации персонала всегда была неотъемлемой частью гостиничных предприятий. Особенно это очень важно в настоящее время, когда идет большой спрос на высококвалифицированных ка-

дры во всем мире. Поэтому с каждым годом становится все сложнее мотивировать персонал. Руководству приходится придумывать новые методы, ведь потребности и нужды работников постоянно растут. Важно знать, что эффективнее всего работает система по совмещению материального и нематериального стимулирования труда.

Ключевые показатели, касающиеся мотивации персонала гостиничной индустрии представим в таблице 1.

Таблица 1 - Ключевые показатели мотивации персонала гостиничной индустрии [28, с. 105]

Показатель	Характеристика
Главные показатели мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовольствие от работы;</li> <li>- коллектив, рабочая атмосфера;</li> <li>- самостоятельность в принятии решений;</li> <li>- финансовая мотивация;</li> <li>- руководитель-лидер.</li> </ul>
Показатели признания достижений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продвижение по службе;</li> <li>- денежное вознаграждение;</li> <li>- предоставление возможности профессионального развития и курсов повышения квалификации;</li> <li>- публичная похвала.</li> </ul>
Основные показатели отсутствия вовлеченности в деятельность гостиниц	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сотрудникам не предлагаются регулярные тренинги;</li> <li>- персонал не получает своевременную оценку своей работы;</li> <li>- руководство компании не всегда выполняет то, что обещает.</li> </ul>
Тенденции развития мотивации персонала в гостиничной индустрии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- социальные льготы уходят на второй план;</li> <li>- достойная финансовая мотивация - как обязательное условие;</li> <li>- удержание и развитие лучших кадров с помощью программ проектной работы;</li> <li>- организация поддержки со стороны сильных менторов;</li> <li>- ориентация на укрепление корпоративной культуры;</li> <li>- индивидуальные и групповые направления мотивации.</li> </ul>

Особенностью мотивации персонала гостиничных предприятий является то, что в работе сотрудников ощущается клиентоориентированность, понимание потребностей гостей и своевременное их удовлетворение, добавление персоналом гостиницы дополнительной ценности гостиничным услугам своим собственным отношением и подходом, свойственным каждому сотруднику в отдельности.

Важной проблемой, преследующей предприятия сервиса, является очень высокая текучесть кадров. Это часто возникает вследствие того, что руководство старается сократить расходы на персонал. Часто высокая текучесть происходит в результате действия многих факторов. Как уже говорилось ранее, в основном это и заработная плата, и отсутствие перспектив. Но применительно к сфере услуг можно назвать еще ряд причин, присущих именно этой области:

- постоянный контакт с людьми, среди которых много недоброжелательных клиентов, что приводит к стрессу и перенапряжению;

- сезонность работы, которая особенно касается сферы гостеприимства, где в высокий сезон предстоит наиболее интенсивная работа и большой поток людей, а в низкий, наоборот - своеобразная вялость и отсутствие практики;

- отсутствие чувства постоянного места работы.

Все это приводит к большим потокам увольнений, в связи с недовольством персонала. На самом деле текучесть кадров может привести к эффекту «нарастающего кома», когда персонал сокращается, а руководство в целях экономии распределяет функции прежних сотрудников между оставшимися. При этом все представляется возможностью поработать на благо компании, но без каких-либо дополнительных поощрений. Многие такого отношения не выдерживают и следуют примеру своих коллег.

Поэтому так важна эффективно разработанная си-

стема мотивации персонала. Будь то небольшое предприятие или крупная организация. Работодателям, если они хотят обеспечить процветание своей компании, не следует экономить на своем персонале. Ведь нет ничего незаменимого и достойный работник всегда найдет себе хороший вариант. Особое внимание формированию системы мотивации нужно уделить руководству предприятий сервиса, где факторы для стресса и напряжения сотрудников еще больше, а перспективы развития небольшие. В этих случаях грамотный руководитель не поспешит не только на материальное поощрение для отличившихся работников, но и организует дополнительные методы стимулирования, которые смогут заинтересовать сотрудников и не позволят переманить их к конкурентам.

Основные обязанности по размещению гостей, поддержанию их комфорта во время проживания и непосредственное общение с ними выполняют администраторы и горничные. Среднее время работы этих сотрудников в отеле составляет около четырех месяцев, затем они чаще всего пишут заявление по собственному желанию. Такая частая смена персонала не приносит в работу предприятия ничего хорошего. Уходит много времени на то, чтобы сотрудники сумели адаптироваться, привыкнуть к новому месту и коллегам. Менеджеру постоянно нужно формировать новый кадровый состав, тратить время на поиски соискателя, его обучение и исправление за ним ошибок. Такой коллектив никогда не сможет хорошо сработаться, климат в нем не будет благоприятным.

В интересах самого менеджера сформировать постоянный кадровый состав администраторов и горничных. Людей, на которых можно будет положиться и которым можно доверять. В этом случае менеджер будет выполнять свои непосредственные обязанности, а не исправлять ошибки новых администраторов и не проследивать каждый шаг горничной, лишь бы она все чисто прибрала и ничего не украла. К тому же менеджер сможет доверять часть своих обязанностей администратору, который проработал уже долго время и в компетенции справиться с возложенной на него задачей. Так, персонал повысит производительность труда, а гостиничное предприятие увеличит эффективность работы и поднимет показатели прибыли.

Таким образом, существующая система мотивации персонала современных гостиничных предприятий нуждается в капитальном пересмотре. В связи с этим предлагаются нововведения, которые помогут повысить мотивацию работников, предотвратить текучесть кадров среди администраторов и горничных и сформировать постоянный кадровый состав отеля.

Как показывают многие практические исследования, большего успеха добивается смешанная мотивационная система, включающая в себя не только материальные, но и нематериальные методы мотивации (таблица 2).

Предлагается ввести следующие материальные методы повышения мотивации для разных категорий персонала:

- для администраторов:

1. Дополнительные выплаты в размере 100 рублей за каждое бронирование по телефону в месяц. После 15 бронирований повышение ставки до 150 рублей. Это очень хорошо повысит мотивацию администраторов и станет своеобразным соревнованием в коллективе, проявившем азарт. Если администратору не делают никаких дополнительных выплат за бронирование номеров, то возникает вопрос: зачем ему вообще это делать? В разговоре с гостем можно будет завязать цену или сказать ещё что-то, отчего он откажется от бронирования. Обычно в гостинице для администраторов существует единственная мотивация - 10% от стоимости бронирования. Но в невысокий сезон в совокупности комиссия получается небольшой. Поэтому введя правило - 100/150 рублей за каждое бронирование, поднимется интерес ад-

министраторов к бронированию номеров, они будут стараться всеми силами продать номер гостю, тем самым увеличивая поток клиентов и повышая прибыль отеля. В среднем в месяц один администратор может делать 10 бронирований по телефону (прибавка к комиссии в размере 1000 рублей в месяц), поэтому это станет хорошим толчком для повышения производительности труда.

Таблица 2 - Материальные и нематериальные методы повышения мотивации для разных категорий персонала гостиничного предприятия

Методы мотивации	Администратор	Горничная
Материальные методы	1. Дополнительные выплаты за каждое бронирование по телефону в месяц. После 15 бронирований повышение ставки. 2. Ежемесячная премия лучшему администратору. 3. Прибавка к заработной плате за смену на время «высокого сезона». 4. Ваучер на проживание в отеле на двоих человек в день рождения.	1. Ежемесячная премия к окладу, а также премия для лучшей сотрудницы. 2. Прибавка к заработной плате за смену на время «высокого сезона». 3. Денежные выплаты на день рождения.
Нематериальные методы	Возможность продвижения по карьерной лестнице. 2. Звание лучшего работника месяца. 3. Индивидуальный подход к каждому сотруднику. 4. Похвала от руководства.	1. Звание лучшего работника месяца. 2. Гибкий график. 3. Индивидуальный подход к каждому сотруднику. 4. Похвала от руководства.

2. Ежемесячная премия лучшему администратору в размере 1000 рублей.

Такая сумма хоть и небольшая, но все же станет приятным моментом при выплате заработной платы. Это будет маленьким жестом со стороны руководства и даст понять сотрудникам, что их работу ценят. Такое нововведение заставит их лучше выполнять свои обязанности и получить звание «лучшего администратора месяца», а также позволит более благоприятно относиться к начальству, не думая, что руководству все равно.

3. Прибавка к заработной плате в размере 200 рублей за смену на время «высокого сезона».

Общезвестно, что гостиничный бизнес носит сезонный характер. Спад приходится на время «низкого сезона» (1 октября - 30 апреля), подъем же и значительный рост прибыли на время «высокого сезона» (1 мая - 30 сентября). Соответственно от персонала отеля требуется больше отдали. Загрузка отеля почти всегда на время сезона 100%, заявок приходится в несколько раз больше, ровно как и звонков по телефону. К тому же все номера нужно расселить и отвечать на запросы гостей. В этот период администраторам приходится прилагать колоссальные усилия и получать ту же заработную плату, что и в не сезон несправедливо. Поэтому часто в гостиничных предприятиях пик увольнений приходится на апрель-май. В связи с этим, будет разумным шагом повысить ставку на 200 рублей. Отработав стандартные смены в месяц, администратор может получить прибавку в размере 3200 рублей. В совокупности с увеличением бронирования номеров по телефону во время «высокого сезона» это значительно повысит интерес к работе и производительность труда.

4. Ваучер на проживание в отеле на двоих человек в день рождения.

В день рождения администратора можно в подарок дарить ваучер на проживание одного человека в отеле на двоих человек. Единственным условием является возможность использования данного ваучера на время «низкого сезона», то есть с 1 октября по 30 апреля, когда в отеле есть свободные номера. Ваучер не носит именной характер, поэтому администратор в случае, если



не желает сам его использовать, может предложить его друзьям или родственникам.

- для горничных:

1. Ежемесячная премия к окладу в размере 2000 рублей, а для лучшей сотрудницы 3000 рублей.

Горничная ответственна за поддержание чистоты во всем отеле. Для гостей одним из самых важных критериев оценки отеля является именно чистота. А из отзывов гостей складывается рейтинг отеля на многих популярных сайтах бронирования. Поэтому качество работы горничной косвенно влияет на загрузку отеля. В следствие этого, нельзя обделять эту должность в материальном плане. А такого рода дополнительные выплаты дадут стимул к повышению производительности труда.

2. Прибавка к заработной плате в размере 300 рублей за смену на время «высокого сезона».

Также, как и администраторам, горничным необходимо повысить ставку на время сезона. Почти каждый день в отеле 100% загрузка и сотрудницам нужно успевать приводить в порядок 30 номеров к двум часам дня. Такая прибавка увеличит заработную плату горничных на время «высокого сезона» на 4800 рублей.

3. Выплаты в размере 2000 рублей на день рождения.

В отеле на должности горничной работают взрослые женщины, для которых лучшим подарком на день рождения станет дополнительная выплата, а не сутки проживания в отеле.

Материальные методы мотивации необходимо сочетать с нематериальными. Поэтому предлагается применить следующие нематериальные методы мотивации для разных категорий персонала:

- для администраторов:

1. Возможность продвижения по карьерной лестнице.

Часто отель предполагает расширение своего гостиничного бизнеса. А это предполагает набор нового персонала, в том числе и менеджера отеля. И в этом случае чем брать на эту должность человека со стороны, лучше вырабатывать своих сотрудников. Намного выгоднее, если на место менеджера назначают одного из лучших администраторов, который проработал не меньше года и знает отель и его работу как никто другой. Это поможет сэкономить на обучении и адаптации пришедшего сотрудника, а также откроет для администраторов новые горизонты, когда можно дослужиться не только до прибавки к зарплате, но и до новой должности.

2. Звание лучшего работника месяца.

Также предлагается по истечении месяца выбирать лучшего администратора. Этим будет заниматься менеджер отеля. В течение месяца он отмечает работу и успехи каждого администратора и в конце выносит решение. Фотографию лучшего работника месяца можно повесить на доску почета около стойки регистрации. Также для повышения мотивации победителю предоставляется дополнительный выходной день с сохранением заработной платы. Такой подход позволит сотрудникам почувствовать свою значимость и стремиться к новым результатам.

3. Индивидуальный подход к каждому сотруднику.

У каждого сотрудника бывают разные пожелания или предпочтения в работе. Поэтому менеджер отеля должен каждому работнику уделять достаточно времени, чтобы узнать конкретно о его потребностях. Такой подход позволит сотрудникам чувствовать себя востребованными, важными для предприятия и поднимет их чувство собственного достоинства.

4. Похвала от руководства.

В гостиничных предприятиях часто руководство часто прибегает к штрафам и выговорам, что действует на мотивацию персонала обратным образом. Поэтому важно, если менеджер отметит успехи администратора, проявит устную похвалу. К примеру, публично выскажет благодарность за хороший процент бронирования номеров или лестные отзывы от гостей. Это поможет

работнику отеля почувствовать одобрение руководства и придаст сил и желания для дальнейшей работы.

- для горничных:

1. Звание лучшего работника месяца.

В этом случае менеджер в течение месяца оценивает работу горничных: количество и качество убранных номеров, сверхурочные работы и т.д. Самая лучшая работница в конце месяца получает два дополнительных выходных дня с сохранением заработной платы. Это поможет повысить качество уборки в номерах и довольство сотрудниц.

2. Гибкий график.

Гостиничный бизнес носит сезонный характер, поэтому зачастую во время «низкого сезона» работы в отеле не так и много. Номеров для уборки также небольшое количество. Поэтому предлагается по завершении выполнения своей работы отпускать горничную, не заставляя дожидаться конца рабочего дня. Единственным условием для этого будет то, что в случае необходимости, горничная отработает эти часы в нерабочее время. Такой подход повысит лояльность сотрудниц в адрес отеля.

3. Похвала от руководства.

Как и в случае с администраторами, качественную работу горничных необходимо отмечать. Менеджер обязан время от времени выражать свою благодарность, давать понять сотрудникам, что их работу высоко ценят. Большим плюсом будет, если генеральный директор во время посещения отеля лично объявит благодарность отличившимся работницам.

4. Индивидуальный подход к каждому сотруднику.

К горничным необходим также свой, индивидуальный подход. Здесь в задачу менеджера входит общение наравне со всеми подчиненными. Менеджер должен дать понять, что он заинтересован мнением каждой отдельной сотрудницы и отель одинаково ценит всех.

И в завершение финальным пунктом, объединяющим весь персонал отеля, можно назвать поддержание благоприятного климата в коллективе. Это задача менеджера отеля, суметь организовать работу таким образом, чтобы поддерживать здоровую атмосферу. Важно справедливо подходить к исполнению всех предложенных методов по совершенствованию мотивации персонала гостиницы, чтобы ни один из сотрудников не чувствовал себя обделенным. Необходимо постепенно прививать персоналу чувство, что предприятие нуждается в нем и его работе. Это обеспечит гостиничное предприятие надежным и верным персоналом, поможет избежать текучести кадров, а также избавит от части проблем при расширении отеля.

Таким образом, обеспечение мотивации сотрудников является одной из важнейших обязанностей руководства отеля. Следовательно, перед ними стоит главная задача в управлении персоналом, научиться определять, чего работники желают, и какие ожидания у них присутствуют от своей работы, и как помочь им этого достичь.

В предложенных мерах по совершенствованию мотивации персонала в гостиничных предприятиях были объединены два метода: материальный и нематериальный. В совокупности они должны оказать положительное влияние и помочь сформировать постоянный, эффективный и мотивированный персонал.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2017. – 400 с.
2. Быстров, С.А. Организация гостиничного дела: учебное пособие для вузов / С.А. Быстров. М.: Форум, 2016. – 432 с.
3. Управление персоналом в гостиничном сервисе: учебник / М.В. Полевая, А.Н. Третьякова. - М.: Издательский центр «Академия», 2017. - 208 с.
4. Баумгартен, Л.В. Менеджмент в туристской индустрии: учебник для вузов / Баумгартен Л.В. М.: ИНФРА-М, 2016. – 236 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
6. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. М., 2016. – 672 с.
7. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. М.: ИНФРА-М, 2017. –

378 с.

8. Семенов, А. К. Теория менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. М.: Дашков и К, 2015. – 492 с.
9. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
10. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н.А. Зайцева. М.: ИНФРА-М, 2016. – 416 с.
11. Разумов А.В. Принципы построения системы мотивации персонала предприятия / А.В. Разумов // Вестник ТвГТУ. - 2016. - № 1. - С. 196–207.
12. Черезова Я.А., Халиманенко С.Н. Разработка эффективной системы мотивации сотрудников аптек // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 350–354.
13. Волковицкая Г.А. Стимулирование труда: критерии качества // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2017. – № 27. – С. 29–38.
14. Крюкова А.А., Гизатулина М.Ф. Инновационные подходы к мотивации персонала // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 67–68.
15. Болдырев К.А. Конкурентное действие мотивации инновационной деятельности квалифицированных работников // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 59–62.
16. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала: учебно-метод. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2015. – 313 с.
17. Никишина А.Л., Соболева Ю.М. К вопросу об инновационных методах материальной мотивации // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 105–108.
18. Шамалова Е.В., Ван Ф.Ц., Исламова Г.И. Сравнительная оценка факторов трудовой мотивации сотрудников медицинских учреждений России и Китая // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 325–328.
19. Митрофанова Е.А. Мотивация персонала на стадии подбора: ключевые ошибки. Мотивация и оплата труда / Е.А. Митрофанова. - 2014. - № 1. - С. 22–27.
20. Шамалова Е.В., Глухова М.И. Исследование влияния элементов системы управления персоналом на уровень мотивации сотрудников в медицинских учреждениях России, США и Китая // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 367–370.
21. Макаренко Т.Д. Проблемы формирования рыночного механизма регулирования оплаты труда: монография / Т.Д. Макаренко. - Иркутск: ИГЭА, 2018. – 125 с.
22. Бараусова Е.А., Кудинова О.Л. Методический подход к управлению мотивацией персонала на основе моделей жизненных циклов // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 38–42.
23. Волгин Н.А. Оплата труда. Производство, социальная сфера, государственная служба / Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
24. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
25. Черезова Я.А., Халиманенко С.Н. Сравнительный анализ систем мотивации персонала коммерческой и бюджетной организаций отрасли здравоохранения // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 264–267.
26. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
27. Баширова А.И. Сущность понятия стимулирования в системе мотивации труда / А.И. Баширова, В.П. Чижик // Современная экономика: матер. конф. (Кемерово, 22 января 2018 г.). Кемерово. – С. 42–47.
28. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.

Статья поступила в редакцию 04.06.2019

Статья принята к публикации 27.08.2019