

УДК 331.108.2

**ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR INCREASING MOTIVATION
IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS**

©Семенникова А. И.

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
г. Москва, Россия, ainoru@mail.ru*

©Semennikova A.

*Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russia, ainoru@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются основные виды и методы мотивации персонала гостиничного предприятия, даны рекомендации по ее повышению с помощью использования различных корпоративных мероприятий. Автор указывает, что основной целью разработки и практического применения систем мотивации персонала на предприятиях является возможность внедрения новых принципов управления персоналом. Отмечается, что система стимулирования является производной из административно-правовых методов управления. Разработка системы мотивации должна, прежде всего, удовлетворять потребности работников и соответствовать стратегическим целям предприятия. В заключении автор приходит к выводу, что мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду и может быть разбит на выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировки мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Abstracts. The article discusses the main types and methods of motivation of the personnel of the hotel enterprise, recommendations for its improvement through the use of various corporate events. The author specifies that a main objective of development and practical use of systems of motivation of personnel at the enterprises is the possibility of introduction of the new principles of human resource management. It is noted that the system of stimulation is a derivative from administrative and legal methods of management. Development of the system of motivation has to satisfy, first of all, needs of workers and answer strategic objectives of the enterprise. In the conclusion the author comes to a conclusion that the motivation in human resource management is understood as process of activization of motives of workers (internal motivation) and creations of incentives (external motivation) for their motivation to effective work and can be broken into identification of requirements, formation and development of motives, management by them for the purpose of change of the behavior of people necessary for realization of the purposes, correction of motivational process depending on extent of achievement of results.

Ключевые слова: управление персоналом, виды мотивации, оценка мотивов, мотиваторы к труду, кадровая служба, рекомендации.

Keywords: human resource management, types of motivation, assessment of motivation, motivators to work, personnel service, advice.

Формирование результативной профессиональной команды внутри гостиничной компании в настоящее время является одной из наиболее значимых задач, стоящих перед

каждым кадровым менеджером. Неотъемлемой частью управления персоналом в гостинице является понимание потребностей работников и факторов, являющихся для них мотиваторами к труду.

Таким образом, вопрос мотивации и стимулирования деятельности персонала компании заслуживает особого внимания.

Мотивация всегда была одним из факторов качественной и эффективной работы персонала, и, как следствие, повышения рентабельности гостиничного предприятия и привлечения новых клиентов.

Но в гостиничной сфере своя специфика. Работа обычных сотрудников довольно монотонна, и потому через некоторое время к ней относятся уже без прежнего внимания, пропадает энергичность, от служебных обязанностей устают и во многих случаях выполняют их не эффективно.

В основе процесса мотивации лежит использование разнообразных мотивов.

Различают следующие деятельностные мотивы:

–органические — направлены на удовлетворение потребностей организма и связаны с ростом, самосохранением и развитием организма;

–функциональные — удовлетворяются с помощью различного рода форм культурной активности;

–материальные — побуждают человека к деятельности, направленной на создание различных бытовых предметов;

–социальные — стимулируют виды деятельности, направленные на то, чтобы получить признание и уважение в обществе;

–духовные — лежат в основе видов деятельности, связанных с самосовершенствованием человека.

Традиционно выделяют мотивацию как положительную, так и отрицательную. Положительная мотивация отражает стремление добиться успеха в деятельности гостиничного предприятия, сознательное проявление активности, наличие положительных чувств и эмоций, лояльность гостинице, например, одобрения и благодарность клиентов в отзывах на форуме отеля.

Отрицательная мотивация проявляется в стремлении уйти от неуспеха. Боязнь ответственности у персонала приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств, как следствие, может возникнуть нежелание выполнять данный вид деятельности.

В научной литературе выделяют содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации основаны на выявлении тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом.

Процессуальные теории мотивации основываются, прежде всего, на поведении людей, с учетом их восприятия и жизненного опыта.

Данные теории мотивации персонала, безусловно, различны, но не являются взаимоисключающими. В современной управленческой практике они повсеместно используются для побуждения людей к эффективному труду.

Мотивация персонала гостиницы – это целый комплекс эффективных и продуманных мер, которые позволяют держать сервис в заведении на должном высоком уровне.

В гостиничном бизнесе различают следующие виды мотивации:

1. Материальная мотивация. Она состоит из таких мер, как:

–грамотно рассчитанная система оплаты труда сотрудников, основанная на результатах их работы;

–премии, должны выдаваться наиболее эффективному на работе персоналу;

–дополнительная оплата за дежурства ночью.

2. Нематериальная. Это множество вариантов мотивации, которые могут включать в себя:

–бесплатное или с большими скидками питание, корпоративная мобильная связь, транспорт;

- интенсивное развитие своих профессиональных знаний и навыков (тренинги, конференции, повышение квалификации);
- режим гибкого рабочего времени;
- создание дружелюбной атмосферы среди персонала;
- здоровая конкуренция между коллегами.

Для того, чтобы определить виды денежных стимулов для обслуживающего персонала гостиницы, необходимо ввести вопросники для потребителей, предлагая им оценить весь сервис, включая качество каждой отдельной услуги. На основе оценки удовлетворенности гостей можно определить лучших работников, оценить их уровень деятельности и выплатить соответствующие бонусы. Это позволит повысить мотивацию к усердной и качественной работе у остальных сотрудников.

Естественно, в каждом случае необходимо создавать отдельную систему мотивации, учитывающую особенности каждого отеля и категории сотрудников. Но для этого нужно понимать, в чем больше всего заинтересованы работники.

Неоднократно проверенным и эффективным стимулом является корпоративный дух. Он укрепляется в процессе корпоративных праздников, экскурсий, спортивных мероприятий, конкурсов профессионального мастерства, финансируемых управляющей компанией. Даже обычные недорогие подарки к какому-либо празднику или ко Дню Рождения, благодарность сотруднику — очень эффективный метод воспитания преданности фирме. Люди должны чувствовать, что их понимают, а их профессиональные навыки высоко ценят. В этом случае у них поднимается самооценка, и они с большей энергичностью берутся за новые проекты и дела.

Для успешного функционирования системы управления в гостинице необходимо выстраивать, в том числе эффективную систему мотивации персонала, которая будет стимулировать каждого отдельно взятого сотрудника, повышать производительность и качество работы для достижения поставленной цели.

Система мотивации и стимулирования труда в современном бизнесе является неотъемлемой частью системы управления персоналом. Разработка данной системы является задачей, которая стоит перед службой персонала.

Основной целью разработки и практического применения систем мотивации персонала на предприятиях является возможность внедрения новых принципов управления персоналом. В качестве частных целей можно назвать следующие:

- привлечение квалифицированных сотрудников;
- удержание действующих работников;
- стимулирование производственного поведения работников как средства достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

При этом можно условно разделить способы мотивации на несколько групп:

–нормативная мотивация — совокупность мер идейно–психологического воздействия (убеждение сотрудников, внушение им корпоративных ценностей, целенаправленное информирование и т. д.)

–принудительная мотивация — использование власти (в данном случае сотруднику грозит наказание в случае невыполнения требований руководства)

–стимулирование — постоянное влияние на поведение работника с помощью стимулов (все, что представляет ценность для сотрудника, может выступать в роли стимула)

Стимулирование труда предполагает создание таких условий, при которых сотрудник будет работать более эффективно и более продуктивно, т. е. выполнит больший объем работ, чем было запланировано заранее без потери качества. Основная цель стимулирования — создать у работника понимание, что он может трудиться с большей производительностью, а также сформировать потребность к повышению производительности труда.

Несмотря на то, что стимулы побуждают человека к труду для производительного труда, система стимулов должна опираться на нормативную базу. При вступлении человека

с работодателем в трудовые отношения предполагается, что он будет выполнять определенные обязанности за заранее обговоренное вознаграждение. В этой ситуации механизм стимулирования еще не запущен. Здесь имеет место сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, которые связаны со страхом возможного наказания за невыполнение или ненадлежащее выполнение предъявляемых требований. Такие наказания всегда связаны с потерей материальных благ, чаще всего в данном качестве выступает частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений.

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Работник должен понимать, какие требования к нему предъявляются на каждом этапе работы, какое вознаграждение он получит при полном соблюдении данных требований и какое наказание понесет в случае их нарушения. На первый взгляд, дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничивает свободу действий. Но грань между контролем и стимулированием достаточно условна и подвижна, т. к. работник, у которого сильна внутренняя мотивация, обладает самодисциплиной, он привык добросовестно выполнять требования и относится к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их. Так как органы управления добиваются минимально возможного уровня, при этом стимулирование отвечает за то, чтобы побудить человека работать лучше, делать больше, чем это обусловлено трудовыми отношениями. Таким образом, все вышеперечисленное подтверждает, что основной задачей департамента по работе с персоналом является разработка системы мотивации, удовлетворяющей потребности работников и соответствующей стратегическим целям предприятия.

Система мотивации в компании играет значительную роль в повышении производительности труда работников гостиничных предприятий.

В гостиницах, находящихся под управлением АО «Гостиничная Компания» существует ряд проблем, снижающих эффективность персонала. Анализ мотивации работников гостиничных предприятий позволил выявить две основные проблемы: недостаточное моральное стимулирование сотрудников компании, отсутствие единой системы нематериального стимулирования.

Для решения проблем предлагается создание единой системы нематериального стимулирования, использование различных способов морального поощрения, которые позволят повысить производительность труда работников гостиничных предприятий.

Очевидным является то, что методы нематериального стимулирования персонала используются в компании не в полной мере. Практика, когда руководители особый акцент делают на материальном стимулировании, оставляя без внимания нематериальную сторону, является обычной для большинства предприятий нашей страны. Но в отношении денежных поощрений сохраняется проблема, что денежная мотивация достаточно быстро угасает, человек привыкает к новому уровню оплаты, и он перестает являться стимулирующим фактором.

Основной целью для эффективного стимулирования работников является создание единой системы нематериальной мотивации. В текущих условиях, когда уровень образования и жизненный уровень работников неуклонно растет, существенно возрастает влияние внутреннего вознаграждения и различных программ признания на рост производительности труда, безусловно, это не отменяет соответствующего денежного вознаграждения.

Для повышения эффективности нематериальной мотивации необходимо поставить перед организацией пять следующих задач:

1. Необходимо признавать труд сотрудников, которые добились значительных результатов, для дальнейшего повышения их производительности.
2. Необходимо постоянно демонстрировать положительное отношение руководства и

акционеров компании к высоким личностным показателям профессиональной деятельности работников.

3. Результаты работников, которые получили признание, необходимо популяризировать.

4. Признание заслуг сотрудников должно происходить с применением различных форм.

5. Признание должно поднимать моральный дух сотрудников компании.

В АО «Гостиничная компания» возможно использование следующих методов нематериального поощрения:

– профессиональное продвижение и планирование карьерного роста;

– обучение персонала;

– устное поощрение на собраниях трудового коллектива;

– статьи в корпоративной газете;

– размещение информации о достижениях на информационных досках;

– специальные задания, вовлечение в разработку новых проектов;

– направление на выставки и конференции.

Все они имеют значительную важность с точки зрения повышения вовлеченности и эффективности труда персонала.

Также весьма эффективным нематериальным стимулированием можем являться стимулирование свободным временем. В гостиничных предприятиях это возможно реализовать в следующих вариантах:

1. Предоставление определенным категориям работников дополнительного оплачиваемого отпуска за специфический труд или за особые условия труда.

2. Свободный график работы. При использовании данного варианта предоставление работнику возможность самому определять продолжительность, время начала и окончания рабочего дня, которая не должна негативно влиять на производственный процесс в целом. Поэтому можно применять данный вариант только к ответственным и дисциплинированным сотрудникам.

3. Сокращение продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда. Стимулирующая функция заключается в заинтересованности работников в снижении потерь рабочего времени, повышении эффективности и качества выполняемой работы.

4. Корпоративная культура является рычагом воздействия на персонал гостиничного предприятия и включает различную систему ценностей. В каждом гостиничном предприятии существует своя корпоративная программа, которая дает персоналу позитивный настрой, что способствует теплоте приема гостей. Одним из важных направлений является предоставление услуг высокого качества по сравнению с конкурирующими предприятиями индустрии гостеприимства, поэтому мотивация и стимулирование персонала имеют важное значение.

Таким образом, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Список литературы:

1. Семенникова А. И. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала гостиницы // Актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма. М.: Аэтерна, 2016. С. 32.
2. Ковалева Н. И. Никольская Е. Ю. Инновационные стратегии управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства, Социально–экономические и правовые основы развития экономики: коллективная монография, Уфа: Аэтерна, 2015. С. 76–89.
3. Попов Л. А. Никольская Е. Ю. Современные кадровые технологии в индустрии гостеприимства. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. 40 с.
4. Павлова М., Никольская Е. Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. 2016. №3–1. С. 174–182.
5. Кобяк М. В. Скобкин С. С. Управление качеством в гостинице. М.: Магистр, 2010. 512 с.

References:

1. Semennikova A. I. Kadrovyy menedzhment kak sredstvo povysheniya motivatsii personala gostinitsy. Aktualnye problemy industrii gostepriimstva i turizma. Moscow, Aeterna, 2016, p. 32.
2. Kovaleva N. I., Nikolskaya E. Yu. Innovatsionnye strategii upravleniya personalom na predpriyatiyakh industrii gostepriimstva, Sotsialno–ekonomicheskie i pravovye osnovy razvitiya ekonomiki: kollektivnaya monografiya, Ufa, Aeterna, 2015, pp. 76–89.
3. Popov L. A., Nikolskaya E. Yu. Sovremennye kadrovye tekhnologii v industrii gostepriimstva, Moscow, REU im. G. V. Plekhanova, 2015, 40 p.
4. Pavlova M, Nikolskaya E. Yu. Osobennosti sistemy upravleniya personalom v industrii gostepriimstva, Innovatsionnaya nauka, 2016, no. 3–1, pp. 174–182.
5. Kobyak M. V., Skobkin S. S. Upravlenie kachestvom v gostinitse, Moscow, Magistr, 2010, 512 p.

*Работа поступила
в редакцию 07.06.2016 г.*

*Принята к публикации
09.06.2016 г.*