

УДК 331.108.2

**ИССЛЕДОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
В МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ СЕТЯХ****RESEARCH STAFF MOTIVATION TOOLS IN INTERNATIONAL HOTEL CHAINS**

©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 проводится анализ методов мотивации персонала в международных гостиничных сетях, даны рекомендации по их адаптации в национальную практику и повышению с помощью использования различных современных механизмов.

Abstract. The article discusses the main types and methods of personnel motivation in international hotel chains, recommendations for their integration into national practice and improvement through the use of various modern tools.

Ключевые слова: зарубежные гостиничные компании, управление персоналом, виды мотивации, оценка мотивов, интересы и мотивы работников, рекомендации и совершенствование.

Keywords: foreign hotel companies, personnel management, types of motivation, assessment of motives, interests and motivation of employees, and improvement recommendations.

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 линейного персонала 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 [1].

Много лет назад главным способом мотивации персонала в гостиничных предприятиях служили деньги: высокая зарплата удерживала талантливых и квалифицированных, а дополнительные бонусы заставляли работать эффективнее. К концу 90-х годов ситуация изменилась. Во-первых, пришедшие на российский рынок международные гостиничные сети показали впечатляющие результаты новых стандартов работы с персоналом: сотрудники здесь трудились эффективней. Во-вторых, конкурентоспособность гостиничных предприятий стала определяться качеством не только гостиничных продуктов, но и сервиса, а его уровень зависит от степени приверженности работников ценностям гостиничной компании–оператора [2]. В-третьих, руководители гостиничных предприятий осознали, что терять кадры невыгодно: после увольнения лишь 20% информации, накопленной ими за время работы, сохраняется в компании в виде документов, остальное «уходит» с ними. Кроме того, считают специалисты, на 80% неудач гостиничных предприятий обусловлены именно внутренними проблемами, в том числе мотивацией персонала. Все это заставило руководителей кадровых подразделений гостиничных предприятий обратиться к современным технологиям мотивации персонала. Одни гостиничные предприятия

пытались возродить советскую систему с традиционными досками почета и массовыми спортивными мероприятиями, другие адаптировали западные методы мотивации персонала в практику управления персоналом. Стихийный, фрагментарный характер внедрения подобных инструментов результатов не принес. Изменить ситуацию возможно путем создания целостной системы, основанной на универсальных принципах мотивации и подразумевающей индивидуальный подход.

Мотивация — это система мероприятий, которые побуждают сотрудников гостиничного предприятия выполнять поставленные цели с большей отдачей. Ее создание основывается на взаимном учете интересов гостиничной компании и работника. Причем если интерес компании, мотив ее деятельности сотрудникам понятен (получение прибыли, выход на лидирующие позиции в гостиничном бизнесе), то мотив и интерес работников не всегда учитывается. В этом и кроется причина большей части ошибок кадрового менеджмента: нет механизма идентификации мотивов работы сотрудников [3].

На гостиничных предприятиях, управляемых международными гостиничными компаниями–операторами, мотивы будущего сотрудника распознаются еще на стадии собеседования при ответе на вопрос «чего вы ждете от нашего предприятия?» с помощью анкеты или теста [4]. Однако на большинстве гостиничных предприятий механизм определения мотивов отсутствует вовсе, анкеты, опросы помогают слабо. В итоге мотивы выясняются, как правило, постфактум: сотрудник увольняется, а у него спрашивают почему. Да, информация пригодится, но ценного работника гостиничная компания потеряла.

Другая технологическая ошибка заключается в том, что разработанная система мотивации, закрепленная в локальных нормативных актах, как то: Положение о премировании, Положение о компенсационном пакете, Положение о льготных тарифах для персонала на проживание в отелях сети и другие — не доводится до персонала. Данная проблема может быть решена путем транслирования информации о системе мотивации с помощью каналов внутренней коммуникации, как устной, так и письменной, а именно: на общих собраниях персонала, на страницах корпоративной газеты, в объявлениях, которые вывешиваются на внутренних стендах (прежде всего, рядом со столовой, на служебном входе для персонала, в офисах).

Еще одна распространенная ошибка — пытаться мотивировать изначально не желающих работать людей. Прежде всего, необходимо инвестировать в людей, которые достигают результатов, у кого есть внутренняя мотивация. Часто в гостиничных компаниях, наоборот, пытаются что-то сделать с людьми, с которыми трудно что-либо сделать, и не хватает времени на тех, кто приносит гостиничному бизнесу ежемесячный доход и способствует повышению качества предоставляемых услуг.

По опыту международных гостиничных компаний можно выделить два неперенных правила результативного мотивирования: системность и управленческую грамотность руководителя. Системный подход подразумевает программу мотивации, в которой есть свой «пряник» для каждой группы персонала. Один слой молодых работников «цепляют» деньги, другой, более зрелый коллектив — значки и соревнования, а профессионалы хотят быть причастным к управлению, развивать дальше свой профессионализм [3].

Управленческая грамотность менеджерского состава имеет решающее значение. Нематериальная мотивация — это искусство «зажигать» людей талантливыми руководителями. Поэтому необходимо инвестировать в обучение руководителей, развитие у них умения находить тонкие механизмы управления людьми. Талант управленца проявляется как при мотивировании группы (например, путем организации совместных обедов или походов в боулинг), так и при работе с конкретным сотрудником, в умении где-то похвалить, а где-то и покритиковать.

Вне зависимости от размера гостиничного предприятия, материальных ресурсов и пристрастий персонала есть два универсальных механизма мотивации, которые не используются, — грамотная постановка цели и внимательное отношение к сотрудникам отеля.

Грамотная постановка цели должна соответствовать следующим значениям: она должна быть конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Attainable, Achievable), актуальной, значимой (Relevant) и соотносимой с конкретным сроком (Time-bound). Такая постановка SMART-цели повышает эффективность работы, задает способ ее достижения и исключает возможные ошибки. Сотрудник, которому указаны его задачи на некий промежуток времени, пребывает в состоянии определенности, психологического комфорта, поэтому задача «увеличить размер операционного дохода гостиничного предприятия на 12%» поставлена некорректно. Более грамотным будет следующая постановка цели: «К окончанию четвертого квартала текущего года увеличить операционный доход гостиничного предприятия на 12% относительно операционного дохода четвертого квартала прошлого года за счет снижения расходов на услуги по уборке номерного фонда и общественных зон гостиницы на 23% от текущих затрат на данные услуги». Данная система постановки целей применяется на многих предприятиях гостиничной индустрии. В первую очередь, она позволяет оценить эффективность работы руководителей служб гостиничного предприятия, а степень выполнения поставленных задач напрямую влияет на размер премий, выплачиваемых по итогам отчетного периода (полугодия).

Для совершенствования системы мотивации необходимо исследовать, что демотивирует персонал гостиничного предприятия [3]:

1. Недостаточное внимание руководящих работников к персоналу.
2. Недостаточное информирование персонала гостиничного предприятия о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия и перспективах его развития.
3. Не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам в себе ценит (поэтому не всегда правильно брать людей с избыточной компетенцией).
4. Игнорирование идей и инициативы. (Человеку трудно расстаться с компанией, где живут его мысли).
5. Отсутствие чувства причастности к компании.
6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.

Во многих гостиницах, которые находятся под управлением международных компаний-операторов, заинтересованность в будущем сотруднике со стороны руководящего состава проявляется уже на последнем этапе собеседования, когда с ним встречается сам генеральный управляющий отеля. Внимательное отношение к сотруднику со стороны руководителя часто начинается с элементарного приветствия. Так в тех же сетевых отелях тренинг «Ориентация», посвященный истории управляющей компании, гостиницы, видению, миссии и целям, всегда начинается со вступительного с приветствия новых сотрудников генеральным директором и руководителями всех служб гостиничного предприятия. Кроме этого, для поддержания определенного уровня внимания руководителей к своим сотрудникам, профессионального взаимодействия работников разных уровней друг с другом, а также для обеспечения определенной степени информированности персонала о деятельности гостиничного предприятия в практику вошли регулярные встречи персонала с руководством предприятия, завтраки с генеральным управляющим, выпуск корпоративной газеты, своеобразная обратная связь — ящики «доверия», с помощью которых сотрудники могут донести свои мысли до руководства и обязательно получить ответ.

Помимо универсальных способов мотивации для каждой категории персонала требуется различная технология соотнесения его интересов с интересами гостиничного предприятия и управляющей компании и поиск формы их реализации. Система материальной мотивации (денежное вознаграждение плюс социальный пакет) — базовое условие для внедрения механизмов нематериальной: только после удовлетворения основных потребностей сотрудник задумывается о своей самореализации и профессиональном развитии [4].

Последние два-три года гостиничные компании меняют системы оплаты труда. Если раньше оценивалась должность, профессия, стаж, при планировании оплаты труда, то теперь

оценивается компетентность, и переменная составляющая заработной платы напрямую зависит от конкретных результатов сотрудника. Впервые начинает действовать апробированная в рыночных условиях многих стран балльная система оплаты труда, основанная на оценке характеристики труда (умственный или физический), степени ответственности, профессиональных навыков, опыта и образования работника. Для каждой должности устанавливается диапазон, где верхняя планка — это максимум, который может позволить себе работодатель. Если сотрудник повышает квалификацию, растет его зарплата. Такая система мотивации стимулирует улучшать результаты труда.

Немаловажную роль для работников — материалистов имеет размер и качество и объем предлагаемого на гостиничном предприятии социального пакета. Гостиницы, находящиеся под управлением зарубежных брендов, переманивают персонал в том числе и соцпакетом. Региональные гостиничные компании вынуждены искать новые решения.

Для того чтобы избежать уравниловки социальных гарантий и благ, необходимо ранжировать персонал по степени ценности для гостиничной компании (высококвалифицированные специалисты, представители редких профессий, молодежь и т. д.) и предлагать различные наборы услуг в сфере образования, медицинского обслуживания, пенсионного и социально-культурного обеспечения, корпоративного отдыха.

Наибольших результатов во внедрении систем мотивации добились международные компании в сфере гостеприимства, ориентированные на высокие технологии. Применение эффективных систем мотивации персонала стимулирует теснота на внутренних рынках и желание работников быть конкурентоспособным на внешних рынках труда.

Постепенно растет число тех, кому наиболее важен мотив продвижения по службе, поэтому нужны ясные критерии внутренней ротации кадров, их обучения и профессионального развития. Очень часто отсутствие карьерного роста, как по горизонтали, так и по вертикали, становится главной причиной увольнения персонала из гостиниц [6].

Поэтому необходимо формировать прозрачную систему продвижения по служебной лестнице, когда новый сотрудник попадает в отдел обучения, где его знакомят с историей компании, ее конкурентными преимуществами, структурой, миссией и целями. Работник видит, что гостиничная компания ценит кадры, он получает представление о системе внутренних взаимосвязей, важных для построения своей будущей карьеры. После адаптации (три месяца) гостиничная компания решает, подходит ли новый сотрудник, на квалификационном экзамене. Дальнейший карьерный рост планируется работнику по аналогичной схеме: обучение, оценка, новая должность.

Процесс обучения и развития для персонала играет сильную мотивирующую роль: он определяет вектор планирования карьеры, способствует увеличению стоимости на внутреннем и внешнем рынке труда за счет приобретения новых знаний и навыков [4].

Вслед за западными гостиничными компаниями отечественные гостиницы начинают внедрять в практику систему корпоративного обучения, когда персонал обучается под конкретные нужды бизнеса. На первом этапе привлекаются тренеры и внешние, и внутренние, предварительно изучившие технологические и управленческие особенности гостиничной компании [4]. Внешними тренерами, как правило, являются практики с большим опытом работы в гостиничном бизнесе, выходцы из операционных служб или отдела продаж; внутренними тренерами на первоначальном этапе становятся руководители служб гостиничного предприятия или их заместители.

Для многих работников гостиничной компании сильным мотиватором становится принадлежность к команде. Подчас этот фактор не только удерживает сотрудника от поиска нового места работы, но и формирует его стремление повысить личную эффективность. Можно выделить несколько инструментов.

Первый — собственно создание сплоченной команды: проведение совместных тренингов, корпоративных поездок, которые сплачивают и укрепляют контакты между работниками [5].

Второй инструмент — формирование механизмов двусторонней связи внутри компании: боязнь быть не услышанным порождает напряженность в коллективе и недовольство рабочим местом. Дать почувствовать сотруднику, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения можно несколькими способами. Так, во многих гостиницах проводится «политика открытых дверей»: каждый работник в любой момент вправе войти к директору по персоналу или генеральному директору, чтобы решить возникшие вопросы, таким образом идет обмен информацией — и это важно для многих работников.

Общепринятым механизмом сплочения коллектива являются корпоративные мероприятия. Любое мероприятие должно иметь цель, поддерживать определенную ценность гостиничной компании. Так, во многих гостиницах и, в первую очередь, сетевых, практикуется День благодарения, приуроченный ко дню рождения компании или Новому году, когда сотрудники благодарят своих коллег, а победителями становятся работники, набравшие наибольшее количество «благодарностей». Победители обязательно награждаются ценными подарками и призами.

Спорт влияет на равновесие в коллективе, так как позволяет избавиться от негативных эмоций, поэтому реализовать такой подход можно и без серьезных затрат, а работоспособность коллектива повышается.

Существует категория людей, для которых принадлежность к компании–лидеру — самый важный мотиватор. Имидж динамично развивающегося предприятия позволяет не только привлекать новые кадры, но и удерживать специалистов [1].

Опыт работы в зарекомендовавшем себя на рынке предприятии повышает возможность сотрудника и в дальнейшем зарабатывать больше. Однако руководители некоторых компаний превращают имидж своих фирм в способ шантажа персонала, отказываясь повышать зарплату: «Должен быть рад, что работает у нас».

Людей с лидерскими качествами притягивает возможность побеждать. Поэтому руководителям приходится проводить конкурсы за звание «Лучший сотрудник месяца / квартала / года», «Лучший менеджер квартала/года», победителей которых награждают, как правило, поездкой в один из отелей сети на двоих за счет работодателя. Конкуренция работников за высокое вознаграждение, признание достижений и профессионализма повышает их работоспособность [7].

Внимательное отношение к детям сотрудников — особо значимый фактор мотивации. Внимание к детям может проявляться в разных формах: детских праздников, новогодних елок, конкурсов, организации летнего отдыха. Но наибольший эффект имеют мероприятия, вызывающие у детей интерес к тому, чем занимаются их родители. Внутренняя статистика показывает, что это не только мотивирующий фактор для родителей, но и программа подготовки кадров на будущее — многие дети продолжают работать в гостиничном бизнесе. Знакомство с производством впечатляет детей, а забота предприятия об их отдыхе мотивирует родителей к эффективной работе [1].

Таким образом, чтобы мотивация приносила ожидаемые результаты, необходима системность, адресность, гибкость, прозрачность. Сегодня наибольших результатов во внедрении систем мотивации добились гостиничные предприятия в сфере гостеприимства, ориентированные на применение сбалансированной системы мотивации персонала, которая объединяет различные механизмы и виды материальной и нематериальной мотивации [8]. Теснота на внутренних рынках заставляет гостиничные компании активно внедрять передовые управленческие технологии, а желание быть конкурентоспособным на внешних рынках стимулирует применение эффективных систем мотивации персонала.

Список литературы:

1. Семенникова А. И. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала гостиницы // Межвузовская международная научно–практическая конференция

«Актуальные проблемы и перспективы развития туризма и гостеприимства в мире и в России» (Москва, 25 апреля 2016 г.): сб. статей. Уфа: Аэтерна, 2016. С. 54–58.

2. Никольская Е. Ю., Абарина А. А. Совершенствование методов внутрифирменного обучения персонала в индустрии гостеприимства и туризма // Наука и мир. 2015. Т. 1. №11 (27). С. 169–171.

3. Никольская Е. Ю., Ковалева Н. И. Инновационные стратегии управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства // Социально–экономические и правовые основы развития экономики. Уфа: Аэтерна, 2015. С. 76–89.

4. Кобяк М. В. Международный опыт управления многофункциональными гостиничными комплексами и сетями // Научный вестник МГИИТ. 2009. Т. 1. №1. С. 78–84.

5. Никольская Е. Ю., Евстигнеева Д. К. Современные проблемы и перспективы развития гостиничного бизнеса // Наука и мир. 2015. Т. 1. №11 (27). С. 143–146.

6. Никольская Е. Ю., Зайцева А. А. Современные методы оценки качества на предприятиях индустрии гостеприимства // Ceteris Paribus. 2015. №4. С. 75–79.

7. Трифонова Ю., Никольская Е. Ю. Лояльность как механизм повышения качества обслуживания клиентов в гостинице // Наука и Мир. 2015. Т. 1. №11 (27). С. 178–180.

8. Никольская Е. Ю., Кузьмин Ф. В. Перспективы развития гостиничных цепей в РФ // Мир науки и инноваций. 2015. Т. 10. №2. С. 73–78.

References:

1. Semennikova A. I. Kadrovyy menedzhment kak sredstvo povysheniya motivatsii personala gostinitsy (Personnel management as a means to increase the motivation of the hotel staff). Mezhdunarodnaya mezhdunarodnaya nauchno–prakticheskaya konferentsiya “Aktualnye problemy i perspektivy razvitiya turizma i gostepriimstva v mire i v Rossii” (Moscow, 25/04/2016): collection of artikles. Ufa, Aeterna, 2016, pp. 54–58.

2. Nikolskaya E. Yu., Abarinova A. A. Sovershenstvovanie metodov vnutrifirmennogo obucheniya personala v industrii gostepriimstva i turizma (Improving in-house staff training techniques in the hospitality industry and tourism). Nauka i mir, 2015, v. 1, no. 11 (27), pp. 169–171.

3. Nikolskaya E. Yu., Kovaleva N. I. Innovatsionnye strategii upravleniya personalom na predpriyatiyakh industrii gostepriimstva (Innovative HR strategy in enterprises hospitality industry). Sotsialno–ekonomicheskie i pravovye osnovy razvitiya ekonomiki. Ufa, Aeterna, 2015, pp. 76–89.

4. Kobyak M. V. Mezhdunarodnyi opyt upravleniya mnogofunktsionalnymi gostinichnymi kompleksami i setyami (International experience in managing multi-functional hotel complexes and networks). Nauchnyi vestnik MGIIT, 2009, v. 1. no. 1, pp. 78–84.

5. Nikolskaya E. Yu., Evstigneeva D. K. Sovremennye problemy i perspektivy razvitiya gostinichnogo biznesa (Modern problems and prospects of development of hotel business). Nauka i mir, 2015, v. 1, no. 11 (27), pp. 143–146.

6. Nikolskaya E. Yu., Zaitseva A. A. Sovremennye metody otsenki kachestva na predpriyatiyakh industrii gostepriimstva (Modern methods of evaluating the quality of enterprises hospitality industry). Ceteris Paribus, 2015, no. 4, pp. 75–79.

7. Trifonova Yu., Nikolskaya E. Yu. Loyalnost kak mekhanizm povysheniya kachestva obsluzhivaniya klientov v gostinitse (Loyalty as a mechanism to improve customer service at the hotel). Nauka i Mir, 2015, v. 1, №11 (27), pp. 178–180.

8. Nikolskaya E. Yu., Kuzmin F. V. Perspektivy razvitiya gostinichnykh tsepei v RF (Prospects for the development of hotel chains in Russia). Mir nauki i innovatsii, 2015, v. 10, №2, pp. 73–78.

*Работа поступила
в редакцию 21.07.2016 г.*

*Принята к публикации
25.07.2016 г.*