

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Сетинская О.Ю.,

Институт туризма Белорусского государственного университета физической культуры,
Республика Беларусь

Каждая организация, начиная свою деятельность, должна ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и информационных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы организации [1].

Проблема мотивации работников предприятий любых форм собственности всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными, независимо от сферы деятельности предприятия. От правильно организованных и четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их экономической деятельности, и особенно это касается предприятий индустрии гостеприимства, а именно гостиничных предприятий. Мотивированный персонал – это залог успешной работы и развития компании [6].

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако существует множество и других факторов, заставляющих человека работать [5].

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания в жесткой конкурентной борьбе [4].

Целью настоящего исследования являлось рассмотрение процесса мотивации и системы вознаграждения персонала в гостиничной индустрии Республики Беларусь. В качестве методов исследования выступали интервьюирование и анкетирование гостиничного персонала.

На наш взгляд, адекватным средством оценки удовлетворенности персонала своим трудом в гостинице является анкетный опрос.

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать вывод, о том, что существуют принципиальные различия в степени удовлетворенности разных категорий работников гостиничных предприятий.

Приведем типичные проблемы, выявленные в ходе исследования персонала в гостиницах, связанные с низкой мотивацией:

- 1) высокая текучесть кадров;
- 2) высокая конфликтность;

- 3) низкий моральный дух в коллективе.
- 4) недостаточное внимание к учебе и стажировке персонала;
- 5) халатное отношение к труду;
- 6) отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- 7) низкий уровень межличностных коммуникаций;
- 8) слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- 9) безынициативность сотрудников;
- 10) деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- 11) неудовлетворительный морально-психологический климат.

По мнению опрошенного персонала гостиниц «Планета», «Беларусь» и «40 лет Победы», далеко не всегда уделяется надлежащее внимание работе с ними (самим персоналом) – нередко рассматривают их в качестве вспомогательного компонента в процессе оказания услуг. Порой происходит так, что руководство гостиницы предпочитает тратить больше денег на рекламу, закупать дорогостоящее оборудование, вместо того чтобы выделить финансы на повышение квалификации персонала.

Также было выявлено, что многие руководители гостиниц рассматривают проблему мотивации подчиненных очень просто: плати деньги – и работник будет работать.

Как показало интервью с персоналом гостиниц руководитель, как правило, озабочен вопросом удержания квалифицированных кадров. Но наиболее часто допускаемая ошибка – продумывание системы мотивации используется, лишь тогда, когда сотрудник собирается увольняться. Хотя для поддержания эффективности работы система мотивации должна быть продумана еще до того, как сотрудник зачислен в штат. Бесконечное повышение зарплаты невозможно (да и работает оно только в краткосрочной перспективе), поэтому должны быть полноценно задействованы нематериальные стимулы.

В процессе исследования были выявлены основные виды нематериального поощрения, используемые на практике:

- похвала руководителя;
- публичное признание заслуг (на совещании, на собрании);
- улучшение условий работы;
- благодарность руководителя;
- отгул, дополнительный отпуск [7].

Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха гостиницы. Ни одна гостиница не может преуспеть без настроем работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов компании в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

В настоящее время эффективное мотивирование персонала является одной из важнейших задач для любой гостиницы. Сотрудники, их знания, навыки и опыт, едва ли не самый главный источник повышения эффективности и снижения издержек [2].

Поскольку не существует чудодейственного рецепта мотивации работников, миссия менеджера человеческих ресурсов становится все более сложной. В качестве альтернативы существует система гибких льгот. Эта система направлена на удовлетворение характерных потребностей каждого работника, мотивируя его таким образом [5]. На наш взгляд, это может быть – гибкий рабочий распорядок, абонемент в спортзал, отпуск в экзотическом месте, тренинги или сеансы массажа.

На основании проведенного исследования были сделаны выводы о том, что руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

1. Оценить потребности работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

2. Определить те факторы, которые влияют на трудовую мотивацию работников, их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

3. Выработать такие меры воздействия и построить такую мотивирующую рабочую среду, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

4. Воздействовать на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

5. Оценить эффективность выбранных мер воздействия и корректировать их в случае необходимости.

Также необходимо решить вопрос формирования общих форм стимулирования персонала, а именно «корпоративного духа» и «корпоративной культуры». Для руководителя очень важно «нарисовать» психологический портрет всего коллектива. Это поможет правильно оценить те общие потребности, которые могут быть эффективно удовлетворены руководством гостиницы. Коллективные формы стимулирования способствуют сплоченности коллектива, формированию «корпоративного сознания», что, несомненно, сказывается на производительности труда [3]. В качестве возможных приведем следующие формы стимулирования гостиничного персонала:

- организация питания внутри компании;
- оплата транспортных расходов;
- медицинское обслуживание;
- помощь в получении дополнительного образования;
- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- организация совместных поездок.

Применение форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным для предприятия.

На наш взгляд, система мотивации должна гарантировать:

- 1) занятость всех работников трудом;
- 2) предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- 3) согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- 4) создание условий безопасности труда;
- 5) поддержание в коллективе благоприятного психологического климата.

Однако для того, чтобы выработать собственную программу мотивации, руководители гостиницы должны выявить комплекс мер, которые наиболее полно будут соответствовать потребностям коллектива, а в идеале система мотивации должна быть индивидуализирована, иными словами, необходимо найти мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и, самое главное, желал выполнить поставленные перед ним задачи.

1. Балашова, Е. Гостиничный бизнес / Е. Балашова. – М.; СПб., 2006.
2. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко. – М., 2001.
3. Занюк, С.С. Психология мотивации / С.С. Занюк. – Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
4. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. – М., 2000.
5. Хахалин, А.В. Управление персоналом / А.В. Хахалин. – 2005.
6. Чельшков, Д. Материальная мотивация / Д. Чельшков // Логистика сегодня. – 2006. – № 6.
7. Режим доступа: www.elitarium.ru.