

В.В. Чичина, О.В. Чистякова

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ОТЕЛЬ «СОЛНЦЕ»)**

Репутация отеля зависит от деятельности персонала. Для повышения эффективности работы компании необходима новая тактика в сфере управления, поиск источников мотивации и раскрытие особенностей мотивационного поведения персонала, создание здорового психологического климата в коллективе. В статье рассмотрены особенности мотивации персонала в отеле «Солнце», проведен анализ удовлетворенности персонала. Разработаны рекомендации по совершенствованию нематериальной и материальной мотивации.

Ключевые слова: гостиничный бизнес; стимулирование; мотивация; материальная мотивация; нематериальная мотивация; эффективность.

V.V. Chichina, O.V. Chistyakova

**IMPROVING THE SYSTEM OF STAFF MOTIVATION IN ORDER
TO IMPROVE BUSINESS EFFICIENCY (ON THE EXAMPLE
OF LLC «HOTEL SUN»)**

The reputation of the hotel depends on the activities of the staff. To increase the efficiency of the company's work, a new management tactic is needed, the search for sources of motivation and the disclosure of the features of the motivational behavior of personnel, the creation of a healthy psychological climate in the team. The article discusses the features of staff motivation in the hotel «The Sun», the analysis of staff satisfaction is carried out. Recommendations for improving intangible and material motivation have been developed.

Keywords: hotel business; stimulation; motivation; material motivation; non-material motivation; efficiency.

В индустрии гостеприимства мотивация персонала является одной из проблемных зон менеджмента. Отношение к труду непосредственно влияет на качество обслуживания, а обслуживание, в свою очередь, на экономические показатели гостиничного предприятия. Хотя качество сервиса — категория во многом субъективная, оцениваемая с точки зрения критериев качества в ощущениях обслуживаемого, однако объективно неудовлетворенность клиента обслуживанием в ресторане или гостинице обусловлена уровнем обслуживанием.

Исследования показывают, что от качества обслуживания зависит, посетит ли клиент заведение повторно или нет.

Изначально гостя можно завлечь рекламой, богатым интерьером или разнообразным меню. Однако, для того чтобы он захотел вернуться, персонал должен

продемонстрировать высокий профессионализм, заботу о комфорте и удовлетворении потребностей каждого гостя. Поэтому мотивация качественной работы персонала необходима не только с организационной, но и с экономической точки зрения, ввиду прямого и очевидного воздействия на восприятие потребителя.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению мотивации персонала в гостиничной индустрии.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала.
2. Проанализировать подходы, применяемые к мотивированию персонала в отеле «Солнце».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию нематериальной и материальной мотивации персонала в отеле «Солнце».

При проведении исследования использованы методы анализа и синтеза, метод сбора и обобщения информации, метод опроса. Изучены труды отечественных и зарубежных ученых, касающиеся мотивации персонала.

В основе концепции мотивации лежит движущая сила, подталкивающая человека достичь какой-либо цели, чтобы удовлетворить ту или иную потребность. У каждого индивида собственные меняющиеся запросы и порой даже противоречивые потребности и ожидания от работы, реализуемые различными способами.

Мотивация персонала гостиницы — это комплекс эффективных и продуманных мер, позволяющих поддерживать сервис в заведении на должном высоком уровне.

Гостиничное обслуживание является взаимосвязанной цепочкой, где руководитель поощряет сотрудников, сотрудники удовлетворяют гостей, довольные гости возвращаются и приводят друзей. Для наглядности на рисунке приведена цепочка удовлетворенности, которая демонстрирует взаимосвязи руководства, сотрудников и гостей отеля.



Цепочка удовлетворенности

На основании рисунка можно сделать вывод, что в гостиничном бизнесе необходима грамотно построенная система мотивации, позволяющая заинтересовать сотрудников в предоставлении качественных услуг.

Относительно необходимости мотивации Дейл Карнеги отмечал, что «самолюбие и чувство собственной значимости могут служить отличным стимулом к работе» [1, с. 348].

Аналогичный подход использует Хорст Шульце. Знакомясь с новыми работниками, он делает акцент на самолюбии человека, на его значимости для организации. Обращаясь к новым сотрудникам, он говорит: «...Для этой компании Вы не менее важны, чем я, потому что Ваше участие решающее. Если я не появлюсь на работе до завтрашнего вечера, мое отсутствие мало кто заметит. Но если кто-то из службы уборки номеров не выйдет на работу, то кровати останутся не заправленными. Мы не сможем заселить новых гостей и это сразу же отразится на финансовой ситуации» [2, с. 117].

Е.В. Малюженко, А.А. Кабаргина и др. отмечают проблему недостатка корпоративной культуры на гостиничных предприятиях [3]. Для эффективности гостиничной индустрии немаловажную роль играет и развитие персонала. В отелях международных брендов обучение молодых специалистов начинается при приеме на работу. У них формируют навыки сервисного поведения, закладываемые на основе философии гостеприимства и культурах бренда. По мнению И.А. Пирогова, данная модель направлена не только на отработку технических навыков, а также на развитие личностных качеств [4, с. 74].

Н. Маркова отмечает необходимость социализации, «сотрудникам сейчас нужны личные встречи и совместные мероприятия. Сходить куда-то вместе, устроить локальный праздник и поздравить друг друга с пройденными испытаниями — отличная мотивация для начала новой страницы в жизни компании» [5, с. 52].

Остановимся подробнее на системе мотивации персонала в отеле «Солнце». Отель был введен в эксплуатацию в 1999 г. Штат сотрудников в целом составляет 39 человек. Основные виды деятельности — это оказание услуг по временному проживанию и организации питания. Также отель Солнце предлагает проведение различных мероприятий, форумов, выставок, конференций, банкетные услуги. Помимо этого, в отеле есть собственная кондитерская, которая славится изделиями по авторским рецептам. Также в отеле имеется оздоровительный центр, который представляет собой три зала, сауны с бассейном и горками, спа-салон «Аюрведы», предлагающий различные виды индийского массажа и занятия йогой.

Руководством отеля «Солнце» ставятся задачи увеличения выработки персонала, роста производительности труда и повышения эффективности использования персонала.

Для оценки уровня мотивации персонала в отеле «Солнце» нами был проведен опрос персонала на предмет доминирующей мотивации в работе. Опрашивались администраторы службы приема и размещения, которые работают напрямую с гостями и оказывают большее влияние на их удовлетворенность.

Анализируя ответы работников службы приема и размещения, можно сделать вывод, что основополагающим фактором является внутренняя, социальная

мотивация, что подразумевает собой личностный и профессиональный рост в компании. Также сотрудники отметили, что важен благоприятный климат в коллективе, отношение руководства и общение. Важной стороной также является и материальная мотивация.

Нужно отметить, что в отеле «Солнце» используется система материальной мотивации, администраторам выплачивается процент от продажи сувенирной продукции и премии за загрузку отеля от 50 %.

По нашему мнению, в настоящее время система мотивации у обслуживающего персонала в отеле «Солнце» развита очень слабо: у горничных нет вообще никаких поощрений, кроме заработной платы, у администраторов работает только система поощрения продажи сувенирной продукции и премия от загрузки. Из нематериальной мотивации сотрудников можно отметить такие мероприятия как новогодний корпоративный вечер за счет компании, новогодние подарки для детей сотрудников, социальный пакет в соответствии с ТК РФ.

Поэтому в отеле «Солнце» необходима совершенствование системы и материальной и нематериальной мотивации.

С позиции совершенствования нематериальной мотивации считаем целесообразным предложить:

1. Уважительное отношение руководства к своим подчиненным, грамотное распределение обязанностей.

2. Внедрение тактики похвалы, подчеркивания значимости труда, признание достигнутых результатов, ориентация на успех, удовлетворенность трудом, уважение коллег и руководства.

3. Моральное вознаграждение путем вынесения на доску почета, или проведение конкурсов «Лучший сотрудник года», «Работник месяца», с поощрением в виде грамот, приятных подарков, например, торт из кондитерской при отеле.

4. Обучение, повышение квалификации — курсы, семинары, тренинги, способствующие развития сотрудников в профессиональной сфере, поддержание требуемого профессионального уровня персонала.

5. Участие в принятии решения, возможность карьерного роста — удовлетворение амбиций, желаний привнести в работу организации свои идеи, применение своих знаний и умений, поднятие авторитета в лице руководства и коллег.

6. Развитие корпоративной культуры для улучшения социально-психологического климата, сплоченности коллектива путем участия в корпоративных праздниках, любые виды общения вне рабочего времени.

Таким образом, нематериальная мотивация повысит уровень внутренней мотивации работников.

Однако удовлетворения только нематериальных факторов недостаточно для мотивации сотрудников. Недостаточно и заработной платы, рассчитанной по повременной системе оплаты труда. При таком подходе сотрудники просто выполняют свои обязанности, не основываясь при этом на качестве выполнения работы.

Предлагаем совершенствовать систему материальной мотивации персонала на примере администраторов службы приема и размещения отеля «Солнце». В

настоящий момент сотрудники службы получают около 24 000 р. в месяц, вне зависимости от времени года (сезонности), загрузки и даже выручки организации. То есть сотрудникам весьма безразлично, что продано, сколько, какая выручка и какая загрузка была в тот или иной период, так как их заработная плата не зависит от этих факторов. Следовательно, необходимо замотивировать сотрудников продавать больше, что, в свою очередь, будет положительно влиять на их доход и на финансовые результаты деятельности организации.

Предлагаем разделить заработную плату на постоянную и переменную части. Таким образом, заработная плата будет состоять из:

1. Постоянная часть — 50 % от текущей, т.е. 12 000 р.
2. Надбавка за выработку 40 % — около 9 600 р. — при выполнении и перевыполнении плана на 5–10 %, доплата еще 5 % при перевыполнении плана более чем на 10 %.
3. Надбавка за выслугу лет 5 % (позволит в какой-либо мере избежать текучки персонала, от двух лет — 840 р.).
4. Коллективные премии 15 % по итогам месяца при загрузке отеля свыше 60 % (примерно 3 600 р.).
5. Индивидуальные премии — за соблюдение фирменных стандартов (общение по телефону, внешний вид и т.д.), сбор именных отзывов, конкурс «сотрудник года или месяца» (2 000 р.).
6. Бонусы от продажи номеров высшей категории (за продажу номера категории 2-комнатный люкс вознаграждение в размере 500 р. (в среднем 3 000–4 000 р. в месяц)).

Таким образом размер заработной платы администраторов составит около 31 000–32 000 р. в месяц. Если администратор не будет замотивирован, заработная плата будет не больше 24 000 р. Разница довольно ощутимая, около 29–33 %, и должна воодушевить администраторов работать усерднее. Тем самым удовлетворяются и цели организации, и цели сотрудника.

Таким образом, новые подходы к системе мотивации персонала позволят состыковать интересы сотрудников и организации. Сотрудники, удовлетворяя свои потребности, повышают эффективность бизнеса.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что грамотно построенная система мотивации очень важна в гостиничном бизнесе. Важно сохранять репутацию отеля, высокий рейтинг и иметь положительные отзывы, а это в первую очередь зависит от деятельности персонала. Персонал необходимо мотивировать для эффективной деятельности. Нами предложены подходы к совершенствованию нематериальной и материальной мотивации персонала для отеля «Солнце», которые могут представлять интерес для других отелей.

Список использованной литературы

1. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги ; пер. с англ. С.Э. Борич, Л.А. Кузьмина, Е.В. Городничева, Я.И. Цыбовский. — Москва : Попурри, 2020. — 768 с.

2. Шульце Х. Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса / Х. Шульце ; пер. с англ. А.Р. Тихомирова. – Москва : Изд-во АСТ, 2021. – 224 с.

3. Малюженко Е.В. Сигналы, причины и последствия проблем коммуникации внутри гостиничных предприятий / Е.В. Малюженко, А.А. Кабаргина, Т.А. Андреева, Н.П. Овчаренко // Сервис в России и за рубежом. — 2020. — Т. 14. — № 5 (92). — С. 131–135.

4. Пирог И.А. Эффективные инструменты привлечения персонала в гостиничном бизнесе / И.А. Пирог // Управление развитием персонала. — 2020. — № 1. — С. 76–83. — URL: <https://grebennikon.ru/article-8iwn.html>.

5. Маркова Н. Алена Ангельчева: мотивация персонала в эпоху перемен / Н. Маркова // Современный отель. — 2020. — № 4. — С. 52–54.

Информация об авторах

Чичина Виктория Васильевна — магистрант, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: Victoria.chichina.95@mail.ru.

Чистякова Ольга Владимировна — доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: ChistyakovaOV@bgu.ru.

Authors

Victoria V. Chichina — Master's Degree Student, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: Victoria.chichina.95@mail.ru.

Olga V. Chistyakova — D.Sc. in Economics, Professor, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: ChistyakovaOV@bgu.ru.