Мотив вам в руки...

существующая практика и проблемы в разработке системы мотивации персонала в гостинице

Индустрия гостеприимства, ставшая на сегодняшний день одной из крупнейших отраслей мировой экономики, продолжает бурно развиваться. Наблюдается сильнейшая конкуренция среди предприятий гостиничного хозяйства, и каждая гостиница стремится завоевать свой сегмент рынка. Чтобы не только сохранить свой бизнес, но и развиваться, предприятию этой сферы бизнеса необходимы средства, получить которые можно только у клиента. Следовательно, гостиница должна уметь не только привлекать, но и стимулировать клиента приобретать свои услуги и возвращаться именно в нее вновь и вновь.

Успех любой организации, а особенно гостиничного предприятия, во многом зависит от персонала. Персонал гостиницы – наиболее важное звено в цепи получения доходов и извлечения прибыли в индустрии гостиничного бизнеса.

В большинстве российских предприятий гостиничного хозяйства отсутствует система работы с персоналом, охватывающая как решение глобальных, долговременных задач, так и решение текущих, повседневных проблем, требующих административного вмешательства. Организация работы с персоналом в гостинице – очень кропотливая и требующая большого внимания деятельность. Поэтому каждого сотрудника необходимо заинтересовать и предоставить ему такие условия работы, чтобы он мог наиболее полно себя реализовать. Другими словами, работника необходимо мотивировать с целью получения наибольшего дохода для предприятия и, как результат, он будет получать большее вознаграждение за свой труд.

Мотивированный сотрудник – тот, у которого «горят глаза», который идет на работу

Нестерова Е.М.
аспирантка Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова

мотивированный сотрудник – тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник»

«как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. Мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе, направленная на удовлетворение требований и ожиданий работника.

Исторически все мотивационные подходы были основаны на простом удовлетворении экономических потребностей рабочей силы и повышении производительности труда. Кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал. Сегодня акцент больше делается на удовлетворении социальных потребностей работника, чем на простом материальном вознаграждении. Общеизвестно, что качество предоставляемой услуги зависит от множества человеческих факторов: интонации в общении с гостем, готовность пойти навстречу, решить проблему гостя, постоянная работа над улучшением процесса оказания услуги. Разные уровни мотивации влияют на конкурентоспособность гостиничного хозяйства. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что существует прямая взаимосвязь между лояльностью («долгосрочностью») работников и лояльностью клиентов.

Многие российские компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации, среди которых наиболее значимыми являются следующие:

1. Признание рабочего места как мотивирующего фактора как такового. Кроме наличия работы и оклада, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных на стимулирование сотрудников к повышению производительности труда.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала. Вероятно, это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки

мотивация в руках

и меньше хвалить за успехи. Следует иметь в виду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала. Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из компании, в которой преобладает «карательная» система мотивации, постепенно уходят активные и креативные сотрудники, а остаются ведомые и неуверенные в своей востребовательности на рынке труда.

3. Не учитываются ожидания работников. Эта проблема возникает, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

4. Не учитываются интересы сотрудников компании. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект.

5. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации – важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы. К хорошему все привыкают быстро!

6. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне.

7. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система

в большинстве российских предприятий индустрии гостеприимства преобладает «карательная» система мотивации персонала

мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

8. Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер.

Необходимо особое внимание уделить тому факту, что система мотивации разрабатывается и внедряется в русле общей стратегии предприятия. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных местах. И здесь необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов сотрудников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п. При создании мотивационной программы необходимо учитывать интересы, возможности и характер работников. Исходя из вышеизложенного, необходимо построить систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение членов трудового коллектива.

«карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха

мотивация в руках

Литература

1. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. – М.: Вершина, 2006.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). - М.: Экономика, 1997.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. - СПб.: Проспект, 2007.
4. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. - СПб.: Питер, 2004.
5. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. - М.: Экономика, 2000.
6. Соловьев Б.Л. Менеджмент гостеприимства: Справочно-методическое пособие. – М.: Б.и., 1997.
7. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2006.
8. Wayne F. Cascio. Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits. New York, 2003.

pn

Ye.M. Nesterova
Postgraduate Student, Plekhanov Russian Academy of Economics

The current practices and problems in the development of a hotel staff incentive system

The Many Russian hotels offer inferior quality service as a result of inadequate regulation of labour relations between the employer and employee. In this context, putting in place an effective organization for HR management is the primary objective of any hotel.
The relevancy of the paper is due to the need for a comprehensive approach to corporate governance based on a system of incentives and motivation, as the staff provides the backbone for a competitive business.
The author reviews the current practices of HR management, identifies major problems in introducing an incentive system in a hotel, and uses them to produce recommendations to boost in-house performance of a business.