

О.С. Мысова

*Институт сферы обслуживания и предпринимательства,
г. Шахты, Россия*

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье автор рассматривает основные подходы к определению «мотивация», типологию мотивации персонала. Освещены основные проблемы разработки программы мотивации персонала в гостинице. Автор предлагает различные направления по оптимизации программ мотивации в гостиницах.

Ключевые слова: мотивация, типы мотивации, типы работников, формы поведения, программа мотивации персонала в гостинице

In article the author considers the main approaches to definition «motivation», typology of motivation of the personnel. The main problems of development of the program of motivation of the personnel in hotel are covered. The author offers various directions on optimization of programs of motivation in hotels.

Key words: motivation, motivation types, types of workers, behavior forms, the program of motivation of the personnel in hotel

Вопрос мотивации персонала является одним из актуальных в современной практике управления персоналом. Для выбора способа надо определиться с самим термином. В наиболее общем понимании мотивация может быть рассмотрена как комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека [1, с.63].

Рассмотрим более подробно основные подходы к определению мотивация.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [2, с.283].

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [2, с.289]. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [3, с.57].

Мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. Мотивация направлена на удовлетворение требований и ожиданий сотрудника.

Удовлетворение требований и ожиданий сотрудников, как правило, это:

- экономическое вознаграждение (оплата труда, материальное поощрение, обеспечение безопасности труда, соблюдение прав работников и др.);

- внутреннее удовлетворение трудом (интерес к работе, разнообразие, чувство вовлеченности, возможность дальнейшего роста и др.);
- социальные взаимоотношения (окружающая обстановка, взаимная поддержка, принадлежность к той или иной группе, статус, социальная поддержка и др.).

Прежде чем разрабатывать ту или иную программу мотивации в гостинице, необходимо выделить основные типы мотивации. Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить три основных типа мотивации работников:

1. работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
2. работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
3. работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех.

Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников: [4, с.85]

- «Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям.
- «Профессионал». Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей.
- «Патриот». Основа его мотивации к труду высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм.
- «Хозяин». Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены.

В теоретической плоскости можно говорить о профессиональной, личной, скрытой и неосознанной мотивации [5, с. 152]. Профессиональная мотивация характеризует выгоду, которую сотрудник получает, работая в гостинице. Личная мотивация выражает собственное отношение работника к гостиничному предприятию. Скрытая мотивация связана с самовыражением работника (на подсознательном уровне) в процессе выполнения функциональных трудовых обязанностей в гостинице. Неосознанная мотивация выражает некую внешне заметную спонтанность действий гостиничного работника. Одновременно с этим признается тот факт, что с учетом ментальности существенная часть людей вообще немотивированна на работу.

Проблемы, возникающие с мотивацией персонала в средстве размещения, сразу же заметны гостю: как разговаривает сотрудник с гостем (манера говорить, стиль, интонация; молчание из-за незнания элементарных фраз на иностранном языке и т. д.); жесты (или их отсутствием); как реагирует на задаваемые гостем вопросы; как ведет себя на рабочем месте (сидит, стоит, спит, не знает, что делать, отсутствует).

В связи с этим можно предположить, что в наиболее общей форме поведение персонала в гостинице основано на двух базовых понятиях: потребности и вознаграждении. Потребности определяют поведение персонала отеля. Мотив – внутреннее побуждение, заставляющее человека делать что-нибудь или поступать определенным образом. Соотношение мотивов и типов поведения работников гостиничного предприятия представлена в таблице.

Таблица

**Соотношение мотивов и типов поведения
работников гостиничного предприятия [5, с. 153]**

Тип работника в гостинице	Доли в общем количестве персонала	Степень мотивации работника	Форма поведения работника
Сверхнормативный, исключительно добросовестный тип	5%	Идеальная мотивация и стимулирование	Инновационное поведение
Нормативный, достаточно добросовестный тип	60%	Достаточная мотивация и стимулирование	Экономическое, организационное поведение
Субнормативный, недостаточно добросовестный тип	30%	Мотивы неясные, стимулирование неадекватное	Деструктивное поведение
Ненормативный, недобросовестный тип	5%	Мотивы не ясны, стимулов нет	Деструктивное поведение
	100%	-	-

Определив, какой тип работников преобладает в гостинице, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов работников 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.

Многие гостиницы разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, поскольку недостаточно учитывают особенности отдельных сотрудников. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет. Крайне важно мотивировать людей так, как люди сами этого хотят, а не так, как руководство гостиницы считает нужным.

Система мотивации разрабатывается и внедряется в русле общей стратегии гостиницы. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. И здесь необходимо соотношение между интересами гостиницы в целом и отдельных сотрудников.

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

Подводя итог можно отметить, что система мотивации сотрудников напрямую влияет на эффективность их труда и косвенно на финансовые показатели гостиницы. Мотивацию связывают с потребностями и мотивами, мировоззрением человека и особенностями его представления о себе, личностными особенностями, с ожидаемыми последствиями и оценками других людей. Каждый сотрудник гостиницы имеет систему ценностей: одни стремятся к деньгам, другие – к признанию, к карьере, а кто-то просто любит свою работу. Лояльность персонала гостиницы зависит от честности руководства по отношению к персоналу всех уровней. От понимания ситуации, от чувства сопричастности происходящим в гостинице процессам.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Якобсон Л.М.* Психологические проблемы мотивации поведения человека. М.: Просвещение, 1969. 250 с.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 361 с.
3. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000. 108 с.
4. *Нагимова З.А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. СПб.: Питер, 2004.
5. *Ефимов С.Л.* Управление персоналом: гостиничный бизнес. Учебное пособие. Кафедра менеджмента ФЭСН, АНХ, М.: ТрансЛит, 2008. 208с.