

Захарова Р.М. к.э.н., профессор
Донской государственный технический
университет (ДГТУ)
г. Ростов-на-Дону

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТЕЛЕ

Аннотация: Потребности человека включают в себя физиологическую составляющую человека, эти потребности заложены с самого детства на генетическом уровне. К ним относятся дыхание, сон, питание. Вторичный потребности отличаются от первичных тем, что они вырабатываются в течение жизни человека, к ним можно отнести такие потребности как признания, уважения, достатка и славы. Напрямую увидеть отдельные потребности человека не предоставляется возможным, их можно заметить только при определенном промежутки времени наблюдения за человеком.

Ключевые слова: система управления персоналом, мотивация, отель, индустрия гостеприимства.

Zakharova R.M.
Candidate of Economic Sciences, Professor
Don State Technical University (DSTU)
Rostov-on-Don

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF MOTIVATION IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: Human needs include the physiological component of a person, these needs are laid down from childhood at the genetic level. These include breathing,

sleeping, eating. Secondary needs differ from primary ones in that they are developed during a person's life; they include such needs as recognition, respect, prosperity and fame. It is not possible to directly see the individual needs of a person; they can be noticed only at certain intervals of observation of a person.

Keywords: personnel management system, motivation, hotel, hospitality industry

Между мотивацией и стимулированием существует тесная связь. Для выработки личностных качеств у сотрудника гостиничного предприятия, таких как ответственность, трудолюбие, терпеливость, усидчивость и результативность, на внутреннее побуждение должно оказывать внешнее, другими словами на формирование мотивации должно повлиять стимулирование. Разные корни имеют такие понятия как мотив и стимул. Неодинаковы и источники происхождения данных понятий, в исключительных случаях стимул может преобразоваться и принять вид мотива. Целью для вознаграждения деятельности работника может являться стимул. Сотрудник за свою рабочую деятельность гостинице получает вознаграждение или наказание, это доказывает, что стимул не является поощрением.

Если рассматривать психологию человека, то можно прийти к такому выводу что реакция человека на стимулы не является осознанной и контролируемой, а также реакция каждого человека может быть разной и зависит от его личности. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод о том, что эти понятия взаимообусловленные и имеют связь между собой, реакция работников зависит от мотивов и целей.

К принятию решения и осуществления достижения целей работника гостиничной индустрии подталкивает разнообразные внешние и внутренние силы, которые переплетаются с понятием мотивация. Для этого работнику потребуются как моральные, так и физические силы, а важную роль будет играть его личностные качества.

Рассмотрим и разберемся в схожих на первый взгляд понятиях как «мотивирование» и «мотивация». Мотивация описывает собой внутреннее побуждение сотрудника к исполнению действий. Мотивирование называют процедуру формирования стремления к выполнению действий. Работника на достижение конкретных целей для данной компании может мотивировать сама компания. Цель мотивирования - подвигнуть работника к физическим затратам, чтобы достичь определенных результатов, причем достигнутые результаты должны быть качественными, с максимальной эффективностью, а сам работник за минимальное количество времени должен добиться максимальных результатов [1].

Остановившись более подробно на видах мотивации, можно различить как внешние, так и внутренние виды мотивации. Этапы развития экономических отношений тесно связаны с возникновением и существованием рассмотренных теорий, которые повлияли на переосмысление ролей мотивов и стимулов в трудовой деятельности работников.

Можно говорить, что мотивация для каждого человека может восприниматься по-разному. Можно говорить, что мотивация для каждого человека может восприниматься по-разному. Для достижения личных целей и целей организации, мотивация воздействует как на себя, так и на других. С обратной стороны, мотивация является осознанным выбором личности одной или иной манеры поведения, которая определяется внешним и внутренним фактором воздействия [2].

Любая деятельность сотрудника гостиничной индустрии в процессе работы имеет в качестве фундамента мотивы и стимулы, которые, непосредственно влияют на поведение сотрудника. Удовлетворение потребностей сотрудника могут выполняться полностью, частично или быть не удовлетворенными вовсе. Если в процессе деятельности у человека не происходит удовлетворение его потребностей, то для достижения своих целей

На сегодняшний день все существующие теории условно делятся на три группы:

- первоначальные [2];
- содержательные [3];
- процессуальные [4].

Содержательные теории мотивации включают в себя научные работы А.Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга. Они оценивают факторы, которые влияют на мотивацию персонала. Каждый автор старался определить приоритеты потребностей, как основную силу, побуждающую к действиям.

Основополагающей теорией является работа Абрахама Маслоу представленная на рисунке 1. Он создал известную пирамиду ценностей, базирующуюся на 5 потребностях, разделив их на первичные и вторичные.

Без удовлетворения базовых потребностей человек не сможет существовать и, следовательно, полноценно развиваться. С точки зрения мотивации труда базовые ценности – это материальное стимулирование (за счет которого обеспечивается существование индивида). Это означает, что при выборе работы сотрудник в первую очередь будет ориентироваться на первые пункты графика. В данном случае к физиологическим потребностям будет относиться получение стабильной заработной платы (для покупки необходимых товаров и еды) и другие денежные вознаграждения, также условия работы (режим сна, соблюдение санитарных правил).

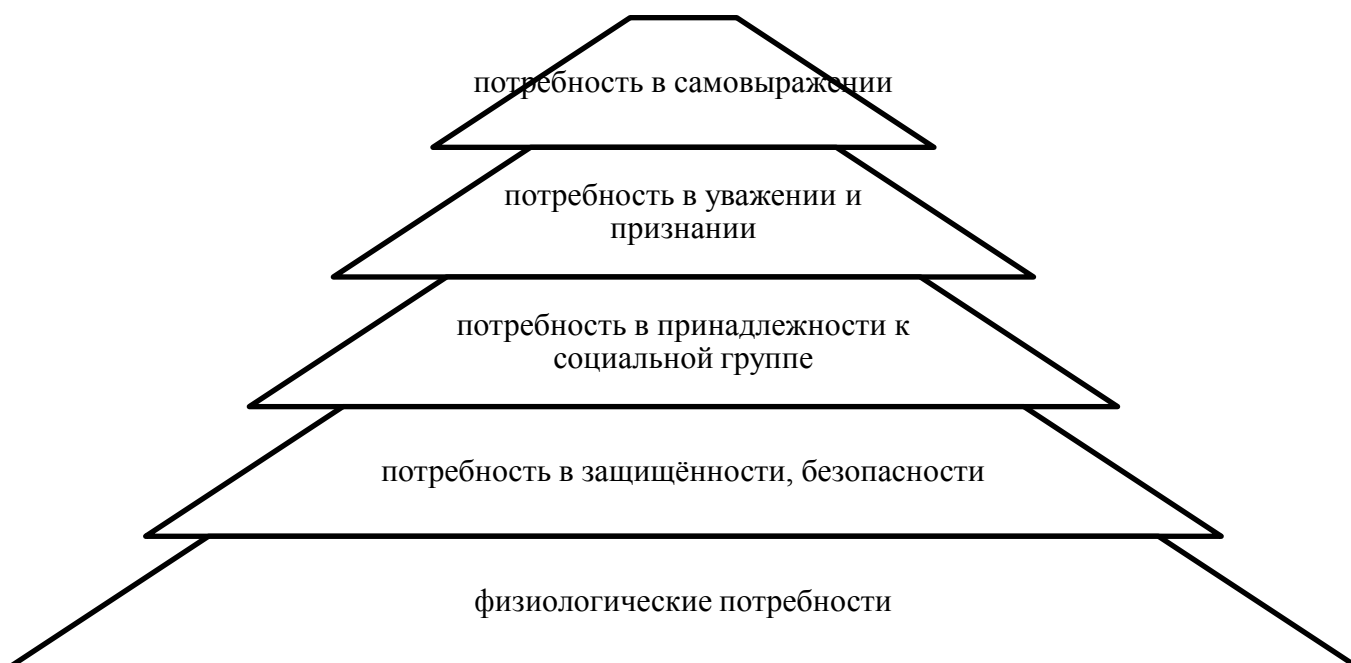


Рисунок 1 - Пирамида Маслоу [5]

Потребность в безопасности включает в себя пенсионное и социальное обеспечение, что дает уверенность в будущем. Это может быть гарантия в стабильности и надежности работы, социальные гарантии, страхование жизни, пенсионное и медицинское страхование

Второстепенные потребности являются социальными. Для того, чтобы удовлетворить группу «потребность в принадлежности к социальной группе» необходимо проводить ряд мероприятий.

- организация коллективных мероприятий (празднование знаменательных праздников, выезды на природу);
- создание внутрикорпоративной культуры;
- совместное участие в спортивных и других состязаниях;
- проведение совещаний и другие.

Потребности в уважении и признании обычно присутствуют у менеджмента компании, кому очень важен статус. Маслоу делит эту группу на две части. В первой части самоутверждение ассоциируется со словом «достижение». Это стремления человека, которые позволяют себе и другим доказать свою силу, влияние и достаточность. Вторая часть связана с

«престижем». Мотивация и личность связаны с ценными вещами, которые позволяют обеспечить хорошую репутацию и общественный авторитет. Пятая ступень «потребность в самовыражении» создана для тех, кто нуждается в чем-то высоком. Считается, что чем больше развит интеллект, тем более серьезные потребности на вершине.

Несмотря на то, что график очень структурированный, сама система заранее убыточна (на практике не реализуема). В мире все знают известную «пирамиду Маслоу» и насчитывается множество попыток применения ее в реальной жизни, но ни одна не увенчалась успехом. Это связано с тем, что следующая ступень имеет право на удовлетворение только тогда, когда полностью удовлетворена предыдущая. В силу уникальности и индивидуальности человека, имеет место быть перераспределение ценностей. Так для кого-то потребность в общении с коллективом может быть важнее, чем его признание.

К. Альдерфер в целом солидарен с теорией Маслоу, но оставил за собой право модернизировать ее. Он создал всего три группы потребностей, отсюда и название ERG (рисунок 2), что означает потребность к существованию, потребность в связи и потребность роста.

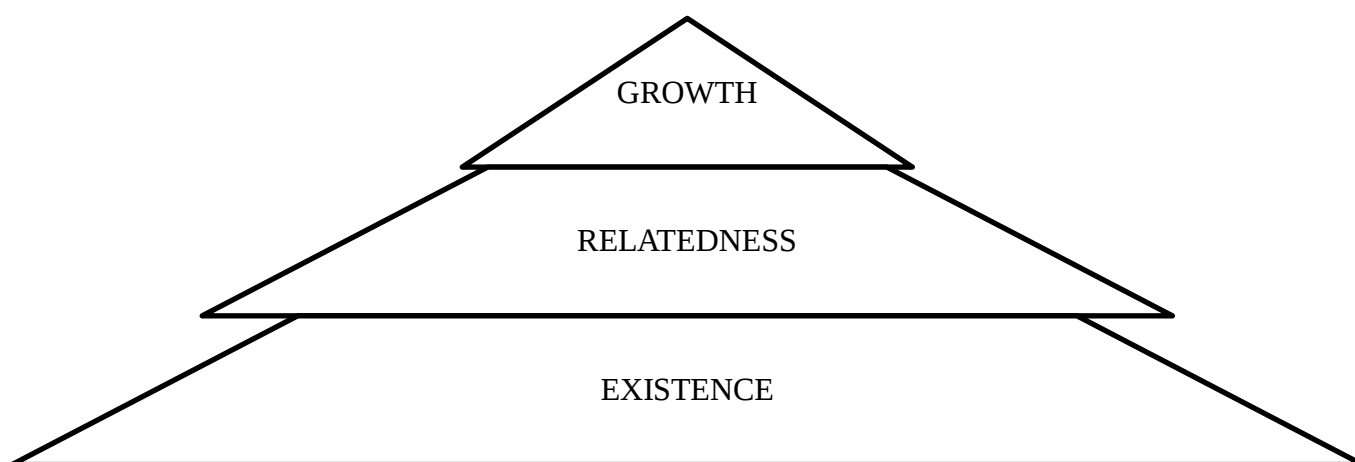


Рисунок 2 - Пирамида К. Альдерфера

Заслуженное внимание к себе обратила теория приобретенных потребностей Д. Маккеланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Потребность во власти выражается в стремлении

воздействовать на других. В пирамиде Маслоу данная потребность располагается между потребностями в уважении и самовыражении.

Потребность в успехе в пирамиде Маслоу находится там, где и потребность во власти. Данная потребность удовлетворяется, когда процесс работы доведен до успешного завершения, а не в период, когда провозглашается успех человека, подтверждая его статус. Таким образом, руководителю требуется мотивировать подчиненного с потребностью успеха. Необходимо ставить перед ним задачи с умеренной степенью риска и регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Желание получить признание (потребность к причастности) зависит от выстраивания процесса работы в атмосфере взаимопомощи и общности интересов.

В отличие от пирамиды Маслоу в данной теории нет иерархичности и могут иметь различную степень проявления. Хочется отметить, что это одна из немногих теорий, которая используется в реальной жизни. Для диагностики актуализированной потребности используется эмпирическая апробация теории (на основе тестов ТАТ).

Следующая теория, созданная в конце 1950-х годов Фредериком Герцбергом, связана с выяснением оснований удовлетворенности и неудовлетворенности человека деятельностью. Ф. Герцберг возглавлял группу исследователей, которая опросила 200 работников одной лакокрасочной крупной фирмы. В ходе исследования, опрашиваемые должны были подробно описать, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо и особенно плохо.

Результаты ответов разделили на «факторы условий труда» (гигиенические факторы) и «мотивирующие факторы». Принцип теории схож с воззрениями Маккеланда и Маслоу. Выделенные факторы удовлетворенности работой примерно соответствуют потребностям высших уровней. Но в отличии от коллег Герцберг подразделяет факторы по степени влияния деля их на две группы (таблица 1).

Понятие «гигиенические факторы» было заимствовано из медицинской терминологии. Его он связывал с факторами здоровья. Данная группа создает благоприятные условия для работы, но не нацелена на достижение высоких результатов в труде.

Таблица 1- Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Гигиенические факторы приводят к такому состоянию индивидуума, когда нет удовлетворения и неудовлетворенности. Положительные гигиенические факторы являются чем-то разумеющимся и обыденным. Отрицательные гигиенические факторы способны привести к полной неудовлетворенности [6].

Герцберг доказал, что компании использующие лишь материальную мотивацию, например, повышение заработной платы, потерпят неудачу. Т.к. привыкнув к новому уровню заработной платы, данный фактор плавно перейдет из мотивирующих в гигиенические.

Такое может произойти и с нематериальной мотивацией, если она станет циклична и регулярна. Необходимость чередовать поощрения является основой этой теории. Если этого не будет происходить, сотрудники начнут принимать поощрение, как должное.

Вторая группа «мотивирующие факторы» соответствует высшим потребностям и нацелена на высокие результаты.

В отличие от содержательных теорий процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но еще и мыслительным процессом. Данные теории направлены на анализ распределения усилий для достижения целей и

выбор поведения при этом. Основные процессуальные теории мотивации, известные современности:

- теория ожидания Врума;
- теория справедливости Адамса;
- модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория мотивации Врума относится к числу самых популярных в зарубежном менеджменте. Суть в том, что он показал не саму машину и ее структуру, а то, что приводит машину в действие. Это сравнимо с тем, как человек в конкретной жизненной ситуации принимает решение, влияющее на последующее поведение [7].

Согласно В. Вруму мотивация рассматривается как процесс управления выбором, то есть, по его мнению, люди постоянно находятся в состоянии мотивации. В пример он приводит поступление в университет и получение диплома для трудоустройства на высокооплачиваемую работу в будущем.

Он выделяет 3 фактора влияющих на мотивацию, представленные на рисунке 3. Данная формула подчиняется математическим законам, и чем выше его значение, тем больше результат, то есть мотивация.

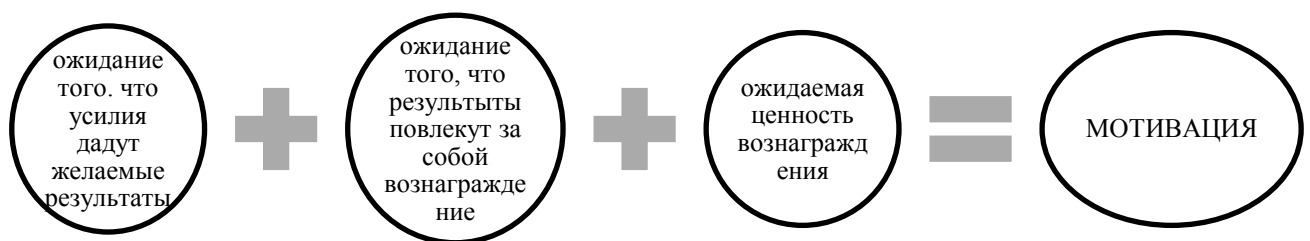


Рисунок 3 - Теория ожиданий Врума

Так как формула основана на желании и вознаграждении, то предполагается, что значение будет расти при увеличении наград (благ), которые приносят высокую ценность сотруднику. Для этого менеджерам

необходимо проводить дополнительный анализ, чтобы узнать, какие блага они хотят получать в качестве вознаграждения.

Теория справедливости Д. С. Адамса была предложена в 1963 году (рисунок 4). По-другому ее называют теория «равенства». Теория базируется на субъективном соотношении затраченных усилий и полученными вознаграждениями.

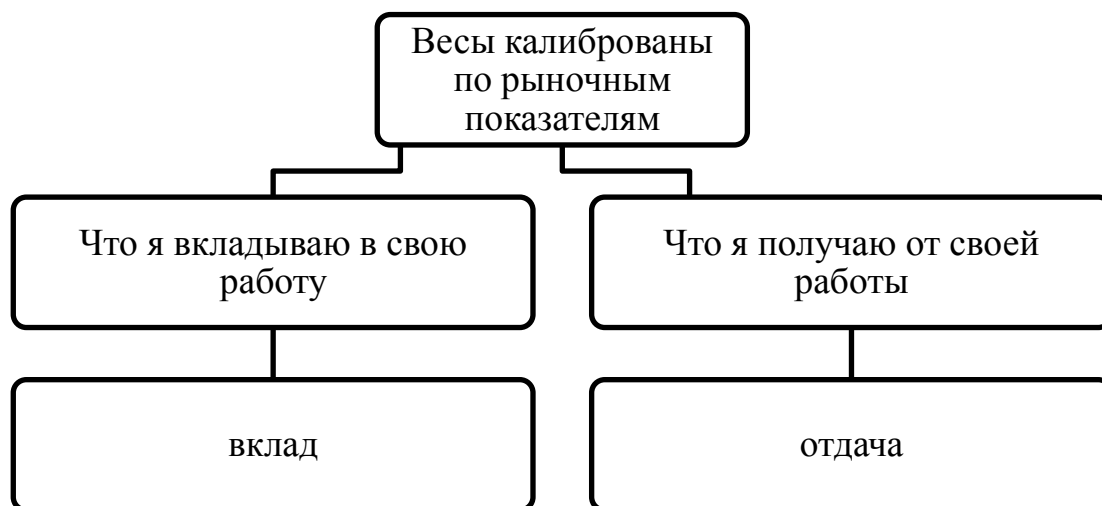


Рисунок 4 - Теория равенства Адамса

Более того, люди постоянно сравнивают вознаграждения с теми, кто выполнял аналогичную работу. Если вознаграждение у другого сотрудника больше, то возникает дискомфорт и ощущение несправедливости, что очень сильно отражается на желании продолжать работу. Наблюдая за дисбалансом, работники стремятся снизить объем прикладываемых усилий [8].

Вывод из теории таков: пока люди не начнут думать, что их вознаграждение справедливо, они будут снижать интенсивность труда до тех пор, пока не покинут свое должностное место, уйдя к конкурентам. Неблагоприятные исходы могут избежать руководители, объясняя сотрудникам причины разниц в получаемых вознаграждениях.

Основной функцией современного управления в гостиничной индустрии является формирование мотиваций [9].

Заработная плата является основным стимулирующим эффектом труда сотрудника, если у работника большая заработная плата, тогда имидж

компаниям улучшается на рынках труда, что способствует привлечению высококвалифицированных кадров.

Экономическое стимулирование персонала в компаниях гостиничного бизнеса основано на таких базовых принципах (рисунок 5)

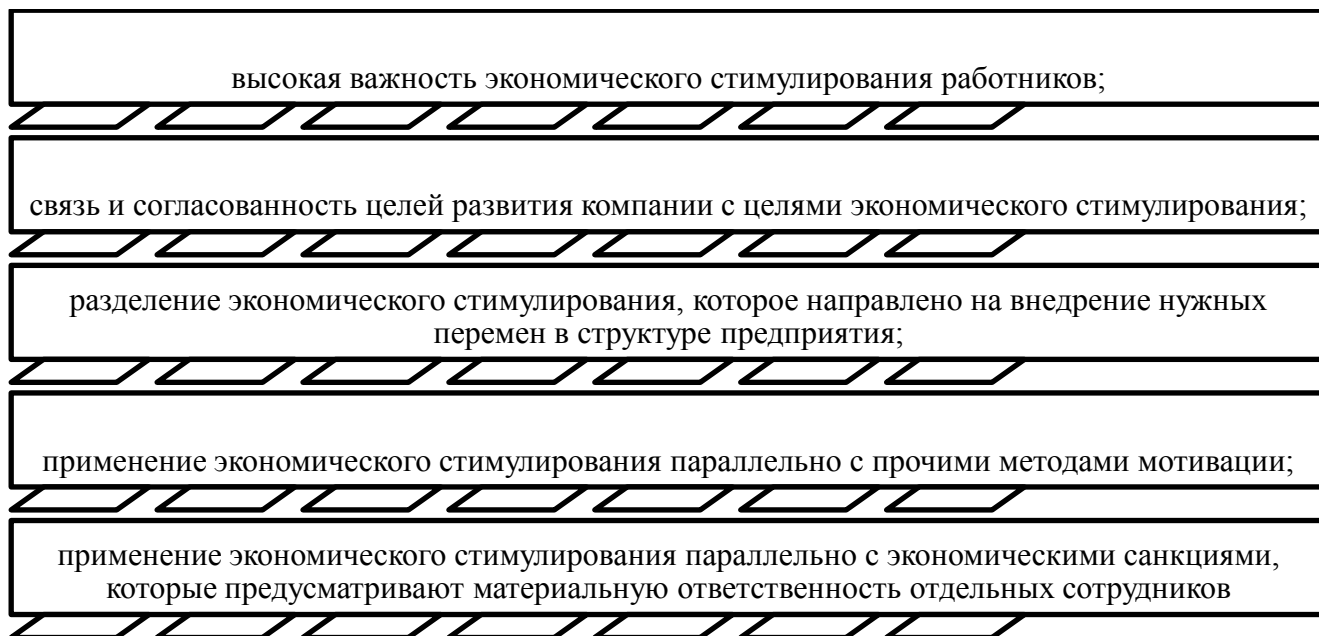


Рисунок 5 – Принципы экономического стимулирования персонала в гостинице

Часто у денежного метода проявляются свои недочеты. Например, иногда очень сложно оценить выполненную работу сотрудника гостиницы. Если результаты трудовой деятельности работника нуждаются в почете, то в большинстве случаев возникают сложности.

Так же существует один важный недостаток у денежного метода, сущность этого недостатка заключается в том, что сотрудник сталкивается с более важными явлениями, чем заработная плата, проявляются различные трудности, к этим трудностям можно отнести физические перегрузки, переработки, связанные с увеличением часов, которые считаются нормами, но не имеют материального вознаграждения (деньги) [10].

Доплаты, премии, надбавки, так же относятся к денежным методам, они являются материальным вознаграждением за трудовую деятельность

приносящую пользу к ним можно отнести инициативность сотрудника, за опыт, рационализаторские предложения для компании .

В ситуации, когда основная часть дохода работника будет исчисляться только премиями, у работника будет отсутствовать ощущение стабильна заработной платы, которая будет необходима для удовлетворения его личный потребностей, несмотря на то каким высоки будет его уровень премирования, такой работник уволиться. Для это нужна верно разработана система мотивации, ведь она является основой всех программ.

Именно материальная часть заманивает работников в гостиничную индустрию. Перед тем как устраиваться на работу человек отталкивается от уровня заработной платы, которая предлагает ему та или иная компания.

Если работник финансово обеспечен, то от нематериальных методов будет завесить его эффективность и результативность трудовой деятельности.

Рассмотрим не денежные формы стимулирования и мотивации труда (нематериальные). К ним обычно относятся социальные формы мотивации и стимулирования, например, к ним относятся: служебный транспорт, питание за счет организации, страховка, оплата расхода на транспорт, оплата медицинского обслуживания, предоставление абонементов в различных учреждениях, путевки, корпоративная мобильная связь, а также функциональные формы, в которые включают улучшение условий труда и организации труда [11].

Специалисты по управлению персоналом применяют различные нематериальные методы мотивации и стимулирования в зависимости от целей и задач предприятия и ее стратегий.

В качестве примера можно привести ряд предприятий гостиничной индустрии где построение кадровой политики заключается от проведения спортивных мероприятий между филиалами организации. Интересный факт того, что при приеме на работу менеджеры отдавали предпочтение тем соискателям, которые добились хороших высот в своей спортивной карьере, не смотря на тот факт, что профессиональные качества оставались как бы в тени.

Несомненно, последствиями такого предпочтения в кадрах отражалось на производительности труда в тех филиалах, ведь важные задачи решались не теми кадрами, которые были нужны. В подобных хитростях и присутствовал положительный момент, филиалы, которые побеждали в спортивных конкурсах, получали вознаграждение в виде наград, поощрений и одобрения на дальнейшие успехи в спорте.

Следовательно, чтобы решить проблему мотивации персонала гостиничного бизнеса необходимо применять не только, как это чаще всего и бывает, материальные элементы мотивации, но и нематериальные [12].

Поэтому, следует обратить внимание гостиничного менеджмента на следующие положения, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации сотрудников в основных сегментах гостиничного предприятия:

При этом необходимые изменения достигаются за счет следующих технологических действий и управленческих решений в основных сегментах гостиничного предприятия:

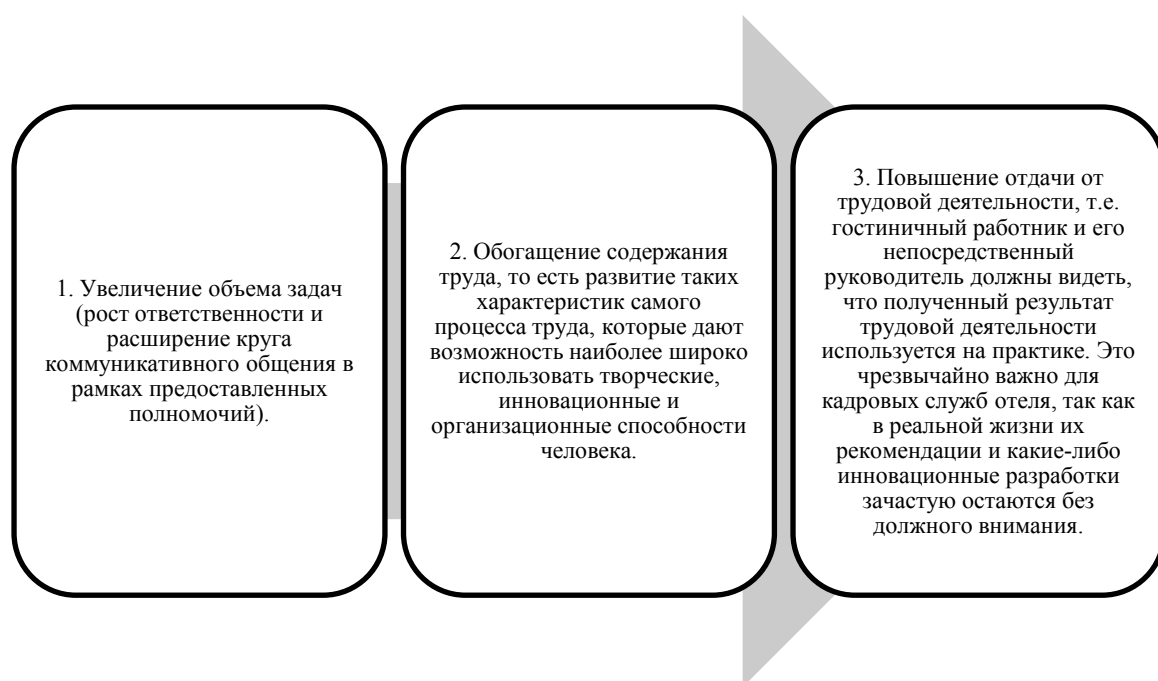


Рисунок 7. Технологических действий и управленческих решений в основных сегментах гостиничного предприятия

В итоге отметим, что эффективность работы сотрудника гостиничного предприятия строится на его мотивации. Поэтому основная задача руководителя – прояснить ключевую мотивацию и объединить ее с задачами и целями, которые нужны его отелю. Как результат – отель получает довольного, ясно понимающего свой потенциал сотрудника, трудолюбиво работающего на увеличение своей зарплаты, но глобально – на прибыль компании.

Список литературы:

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом (опыт социологического исследования) / Т.Ю. Базаров. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 560 с.
2. Дубовин, М. Обратная связь: необходимая часть работы с персоналом / М. Дубовин // Управление персоналом. – 2018. – № 3. – С. 40–48.
3. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 232 с.
4. Козлов, А.А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики / А.А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1. – С. 25–30.
5. Козлов, А.А. Управление персоналом в условиях глобализации экономики / А.А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 28–36.
6. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. Т. Карасавич, Д. Раевская, Д. Кузин, А. Вихрова. – СПб: Издательство «Питер», 2019. – 560 с.
7. Волгина, О.Н. Мотивация труда персонала / О.Н. Волгина. – М.: Экзамен, 2020. – 128 с.
8. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2021. – 94 с.

9. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 312 с
10. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учебник для вузов / А.В. Бусыгин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 216 с.
11. Саакян, А.К. Управление персоналом в организации: Кадровая политика, мотивация, структура / А.К. Саакян. – СПб: Питер, 2019. – 176 с.
12. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом: учебное пособие / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2017. – 480 с.