

*Пурхова Н.А.
бакалавр кафедры Экономики и управления
Руководитель – Царева Н.А., доцент, канд. полит. наук
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток*

*Pukhova N.A.
Bachelor of Economics and Management Department
The head is Tsareva N.A., Associate Professor, Candidate of Political
Sciences. sciences'
Vladivostok State University, Vladivostok, Russia*

Особенности системы мотивации труда предприятия гостиничной сферы: изменение критериев оценки труда

Features of the labor motivation system of the hotel industry enterprise: changing the criteria for evaluating labor

Аннотация. Работа посвящена вопросам совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО ГК «Владивосток». Изучена актуальность темы исследования в современных гостиничных предприятиях. Предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирование труда, диагностика мотивации, KPI

Annotation. The work is devoted to the issues of improving the system of motivation and stimulation of personnel in LLC GK Vladivostok. The relevance of the research topic in modern hotel enterprises has been studied. Recommendations for improving the system of motivation and stimulation of staff work are proposed.

Key words: labor motivation, labor stimulation, motivation diagnostics, KPI

Мотивация и стимулирование труда персонала являются одними из наиболее сложных задач в работе HR-менеджеров. Мотивация – это процесс пробуждающий, активизирующий, направляющий и поддерживающий трудовое поведение сотрудников, определяет рост производительности труда [1]. Это внутренне состояние работника, побуждающее его к действиям для достижения определенной эффективности выполнения задач. Мотивацию можно рассматривать как источник сверхэффективности сотрудников на рабочем месте. Ученые изучают, как выстроить работу, какие создать условия и как замотивировать сотрудника [2]. Актуальность совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала заключается в том, что успешное управление людьми возможно только через понимание их мотивации. Знание

того, что стимулирует человека, что побуждает его к действиям, какие факторы лежат в основе его поведения, является основой для разработки эффективной системы управления мотивацией [3]. Для этого требуется понимать, какие мотивы возникают у людей, каким образом они могут быть активированы, и как осуществляется мотивация. Мотивы труда работника формируются под воздействием внутренних факторов, системы стимулов, предоставляемых организацией в обмен на труд, а также условий труда в организации [4].

У конкретного предприятия не может быть универсального набора стимулов, так как мотивация должна быть индивидуальной, направленной на каждого конкретного сотрудника. Мотивация персонала представляет собой постоянный процесс, а не простое решение проблемы. Для эффективного управления мотивацией персонала необходимо регулярно проводить исследование и оценку. Для анализа мотивации сотрудников применяются различные методики опросов, однако подход к их проведению может значительно различаться. В основном осуществляется оценка общей мотивации. Тем не менее, правильный подход к анализу полученных данных способен привести к превосходным результатам. Оценка уровня мотивации сотрудников – это задача, требующая внимания к деталям, но в то же время приносящая благодарные результаты, особенно если вы планируете использовать полученные данные для улучшения или развития системы мотивации [5]. Необходимо в ходе диагностики выявить критические точки в мотивационной системе компании. После этого можно переходить к индивидуальному подходу.

ООО «Гостиничный комплекс «Владивосток» принадлежит Azimut Hotels России гостиничной сети бизнес-класса и входит в Азимут Сеть Отелей. Азимут Отель Владивосток – один из крупнейших отелей на Дальнем Востоке. Все Азимут Отели подчиняются уникальным единым стандартам качества сервиса и предоставляют идентичный набор услуг. Численность персонала ООО ГК «Владивосток» составляет 152 человека.

Как доказывает опыт в российских организациях разного типа, сложившаяся практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах [6,7]. Среди этих препятствий наиболее типичными являются следующие: низкая зарплата; низкий уровень доверия к руководству; недостатки в организации труда; равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала. Цель анализа текущей системы мотивации заключается в выявлении ее недостатков и, при их выявлении, улучшении системы. Полученные данные помогут понять, как текущая система мотивации влияет на сотрудников и соответствует ли их ожиданиям.

Правильно построенная система мотивации способствует заинтересованности сотрудников и их мотивации к достижению высоких результатов, что в конечном итоге отразится на улучшении работы предприятия. Для получения данных для анализа было проведено анкетирование. По последним данным наибольшая текучесть персонала наблюдается среди горничных и официантов. Именно поэтому сотрудники, занимающие данные

должности, были выбраны в качестве целевой аудитории для тестирования. В общей сложности в опросе приняли участие 24 сотрудника, включая 12 горничных и 12 официантов. Результаты анкетирования представлены в таблице

Таблица 1 – Анализ действующей системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО ГК «Владивосток»

Вопрос	Кол-во ответивших
1 Какой вид стимулирования для вас более привлекателен?	
Материальное	20
Моральное	4
2 Довольны ли вы своей заработной платой?	
Доволен	9
Недоволен	15
3 Знаете ли вы как рассчитывается ваша заработная плата?	
Да	8
Нет	16
4 Знаете ли вы что входит в ваш KPI?	
Да	6
Нет	18
5 Какой из методов мотивации был бы наиболее привлекателен для вас?	
Получение премии за выполненную работу	21
Похвала вышестоящего руководства перед коллективом	3
6 Удовлетворены ли вы своим графиком работы?	
Удовлетворен(а)	20
Неудовлетворен(а)	4
7 Удовлетворены ли вы рабочими отношениями с коллегами?	
Удовлетворен(а)	14
Неудовлетворен(а)	10
8 Как вы считаете, есть ли в компании возможности для карьерного роста?	
Да	10
Нет	14
9 Существует ли в компании возможность проявления самостоятельности в принятии решений?	
Да	7
Нет	17
10 Вы чувствуете, что вы в полной мере реализуете свои способности и достоинства через свою работу?	
Да	11
Нет	13
11 Для вас важно ощущать признание со стороны руководителя как значимого сотрудника?	
Да	19
Нет	5
12 Чувствуете ли вы себя значимым сотрудником?	
Да	13
Нет	11

Анализ текущей системы мотивации выявил следующие положительные аспекты:

- 1 Большинство сотрудников довольны графиком работы.
- 2 Признание руководством вышестоящего уровня усилий сотрудников.

Большинство сотрудников удовлетворены взаимоотношениями в коллективе.

Слабые стороны текущей системы мотивации включают в себя:

- 1 Отсутствие возможности самостоятельного принятия решений.
- 2 Недостаточная реализация своих навыков и умений.

3 Большинство сотрудников недовольны уровнем заработной платы и считают, что их труд недооценен.

По результатам исследования мотивации персонала выяснилось, что абсолютное большинство участников опроса предпочитает материальное стимулирование перед моральным. Однако, большинство сотрудников считают, что получают недостаточное вознаграждение и не имеют ясного представления о том, как именно рассчитывается их заработная плата, а также из каких критериев состоит КРІ для их должности.

Таким образом, исследование показало, что сотрудники в основном заинтересованы в материальном стимулировании, карьерном росте и поддержке со стороны коллектива.

На данный момент на предприятии от КРІ зависит премия сотрудников, что составляет 30% от заработной платы. Так как при опросе также выяснилось, что большинство сотрудников не довольны заработной платой, а премия является её весомой частью, был проведен анализ составляющих КРІ избранной целевой аудитории (с повышенной текучестью), а именно горничных и официантов (Таблица 2).

Таблица 2– КРІ горничных ООО «ГК «Владивосток»

Критерий	Вес
Соблюдение стандартов качества содержания номеров	40
Уборка 30 номеров за смену	40
Соответствие стандартам внешнего вида	20
Итого	100%

На данный момент в КРІ горничных ООО «ГК «Владивосток» имеет недостатки. К таким недостаткам можно отнести необходимость уборки 30 номеров в смену, так как количество номеров, нуждающихся в уборке, зависит от загруженности отеля и не всегда может удовлетворить данный показатель. В КРІ принято использовать достижимые показатели. В этом случае критерий необходимости уборки 30 номеров в смену не соответствует данному требованию, вследствие чего сотрудники могут терять 40% премии по независящим причинам. Рациональнее было бы использовать критерий выполнения плана работ на смену. Так же, помимо соблюдения стандартов качества содержания номеров можно ввести показатель соблюдения сроков уборки, так как время, затраченное на уборку номера также способно помочь оценить эффективность работы горничных. Помимо выше представленных

предложений можно ещё рекомендовать добавить критерий уровень удовлетворения гостей чистотой номера. Основной задачей предприятия гостеприимства является предоставление комфортабельного размещения различным категориям гостей. Одной из важнейших составляющих комфортного пребывания в отеле можно назвать чистоту в номере. Поэтому немаловажно регулярно проводить оценку удовлетворенности гостей чистотой в номере за время пребывания. Проводить данную оценку можно опираясь на прямые отзывы гостей и отзывы на различных интернет-площадках.

Окончательный вариант предложения нового КРІ для горничных представлен в таблице 3.

Таблица 3– Предложение КРІ горничных ООО «ГК «Владивосток»

Критерий	Вес
Соблюдение стандартов качества содержания номеров	30
Выполнение плана работ на смену	20
Соблюдение сроков уборки	20
Соответствие стандартам внешнего вида	15
Уровень удовлетворения гостей чистотой номера	15
Итого	100%

Таким образом, в КРІ горничных были внесены изменения, направленные на улучшение диверсификации его структуры. Это поможет сделать исполнение требований КРІ более достижимым, что в свою очередь сможет повысить мотивацию сотрудников. Также повышению мотивации поспособствует избавление от критериев, исполнение которых не зависит от сотрудника.

Далее рассмотрим и проанализируем КРІ официантов на данный момент (таблица 4).

Таблица 4 – КРІ официантов ООО «ГК «Владивосток»

Критерий	Вес
Сервировать столы и оценивать качество сервировки	10
Соблюдать правила ресторанного этикета при встрече гостей, размещении их за столом, подаче меню, обслуживании	20
Предлагать гостям блюда и предоставлять информацию о них	10
Принимать заказы на блюда и напитки	10
Подготавливать зал и инвентарь для обслуживания массовых мероприятий	15
Поддерживать чистоту в зале	15
Соответствие стандартам внешнего вида	5
Посещение ежемесячного собрания	5
Отсутствие опозданий	5
Уровень удовлетворения гостей	5
Итого	100%

В КРІ официантов так же имеются недочеты. С первого взгляда можно увидеть, что на данный момент в КРІ довольно много критериев. Некоторые из этих критериев, например предлагать гостям блюда и предоставлять информацию о них; принимать заказы на блюда и напитки; соблюдать правила

ресторанного этикета при встрече гостей, размещении их за столом, подаче меню, обслуживании можно объединить в единый пункт «соблюдать правила ресторанного этикета при обслуживании гостей». Также критерий «Подготавливать зал и инвентарь для обслуживания массовых мероприятий» можно исключить, так как данный критерий невозможно применить ко всем сотрудникам в равной степени в связи с тем, что не каждый сотрудник данной категории задействован в проведении подобных мероприятий. Помимо этого, также можно исключить пункт «Посещение ежемесячного собрания» так как наличие данного пункта в КРІ противоречит трудовому законодательству (ТК РФ ст. 106.). Официанты ООО «ГК «Владивосток» работают посменно. По этой причине проведение собрания в рабочее время для всех сотрудников данной категории невозможно, что подразумевает необходимость присутствия на собрании сотрудников в их свободное время. Так как работодатель не имеет права распоряжаться личным временем сотрудника, соответственно он не может обязать всех присутствовать на собрании заведомо зная о невозможности исполнения данного требования. В связи с неуместностью данный пункт предлагается исключить.

Предложение по улучшению системы КРІ представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Предложение КРІ официантов ООО «ГК «Владивосток»

Критерий	Вес, %
Сервировать столы по стандартам ресторана	20
Соблюдать правила ресторанного этикета при обслуживании гостей	30
Поддерживать чистоту в зале	20
Соответствие стандартам внешнего вида	15
Отсутствие опозданий	5
Уровень удовлетворения гостей	10
Итого	100

Приставленные выше предложения об изменениях в КРІ официантов и горничных направлены на повышение мотивации среди данной категории персонала за счет уменьшения количества критериев, что поспособствует более легкому запоминанию требований необходимых для получения полной премии. Так же устранение неэффективных критериев поможет стимулировать сотрудников. Реализация предложенных изменений в расчете КРІ позволит увеличить показатели производительности труда, повысить мотивацию сотрудников, а в конечном итоге, гостиница сможет привлечь новых посетителей своей безупречной репутацией.

Библиографический список:

отивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 362 с.

2 Yakimova, Z.V. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms / Z.V. Yakimova, N.A. Tsareva, A.A. Vlasenko // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2017. – Vol. 7, No. S-DCMSPCL. – P. 1571-1581.

арева, Н.А. Мотивация труда персонала: удовлетворенность трудом и командная работа / Н.А. Царева, А.А. Мельникова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53(6). – С. 486-490.

кимова, З.В. Приверженность и психо-эмоциональная напряженность сотрудников / З.В. Якимова, Н.А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8, № 4(29). – С. 393-398.

арева, Н.А. Диагностика мотивационного потенциала работы: шкала деструктивного лидерства / Н.А. Царева, Н.Г. Волянская // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 737-748.

асилова М.Г. Особенности построения управления персоналом на малых предприятиях сферы общественного питания / М.Г. Масилова, А.В. Рыжкина // Экономика: теория и практика. 2017. № 3(47). – С. 61-65.

асилова М.Г. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций / М.Г. Масилова, А.В. Каширина // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. 2020. Т.12. № 2 (15). – С. 48-60.