

УДК 331.101.3

Калініченко Л.Л.

*доктор економічних наук, професор
Харківського національного університету міського господарства
імені А.Н. Бекетова*

Старигіна Ю.

*магістр факультету менеджменту
Харківського національного університету міського господарства
імені А.Н. Бекетова***МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ
ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ****MOTIVATION AS A FACTOR OF IMPROVING THE QUALITY
OF SERVICES OF THE ENTERPRISES OF HOTEL BUSINESS****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто елементи системи мотивації персоналу підприємств готельного бізнесу. Виявлено, що система мотивації для працівників готелю є важливим чинником для якісного продажу послуг. Установлено, що система мотивації вводить з метою створення справедливої винагороди за працю; надання співробітнику як морального, так і матеріального задоволення від досягнутих результатів у роботі; підвищення лояльності співробітника до компанії. Рекомендовано застосовувати методи мотивації з урахуванням аналізу структури потреб у суспільстві, особливостей конкретних людей, груп людей, до яких застосовується мотивація, підстроювати їх під конкретну ситуацію та характеристики трудового колективу.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, якість послуг, моніторинг якості, готельне господарство

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены элементы системы мотивации персонала предприятий гостиничного бизнеса. Выявлено, что система мотивации для работников отеля является важным фактором качественной продажи услуг. Установлено, что система мотивации вводится с целью создания справедливого вознаграждения за труд; предоставления сотруднику как морального, так и материального удовлетворения от достигнутых результатов в работе; повышения лояльности сотрудника к компании. Рекомендовано применять методы мотивации с учетом анализа структуры потребностей в обществе, особенностей конкретных людей, групп людей, к которым применяется мотивация, подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, качество услуг, мониторинг качества, гостиничное хозяйство.

ANNOTATION

The article describes the elements of the system of motivation of the personnel of the enterprises of hotel business. It is revealed that the motivation system for employees of the hotel is a more important factor for quality sales services. It is established that the motivation system is introduced with the aim of creating a fair remuneration for the work; the provision of employee moral and material satisfaction from the results achieved in the work; increasing employee loyalty to the company. Recommended methods of motivation with regard to structure analysis of the needs in the society of a particular people, groups of people, applies to motivation, to tailor them for a specific situation and characteristics of the labor collective.

Keywords: motivation, motivation system, quality of services, quality monitoring, hospitality.

Постановка проблеми. Мотивація праці посідає центральне місце в управлінні персона-

лом. При цьому актуальність вивчення системи мотивації на підприємствах готельного бізнесу обґрунтована тим, що готельне господарство відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку туристичних послуг. Створення високо-ефективного готельного господарства впливає як на розвиток індустрії туризму загалом, так і на сукупність галузей і видів діяльності, які обслуговують туристичну сферу, – транспорт, системи зв'язку та комунікацій, функціонування служб сервісу, розвиток громадського харчування й побутового обслуговування, організації культурно-розважального обслуговування, що, у свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість міста, країни для внутрішніх та іноземних інвесторів і можливість перетворення туристичної галузі на конкурентоспроможну та прибуткову. Актуальність розвитку готельного сегмента зумовлена позитивною динамікою показників, які відображають попит на об'єкти готельного сервісу – зовнішній туризм, внутрішній і діловий туризм. В умовах конкурентної боротьби підприємств гостинності успіх і результати фінансово-економічної діяльності залежать від якості наданих послуг, які, у свою чергу, залежать від діяльності персоналу щодо задоволення потреб клієнтів. Отже, ефективне вирішення стратегічних і тактичних завдань організації потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів, результативна праця яких безпосередньо пов'язана з мотивацією, тобто з сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до створення зацікавленості у зростанні індивідуальних результатів, вияві творчого потенціалу, підвищення рівня компетентності та якості виконуваних робіт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування сучасного ринку готельних послуг і фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу розглянуто в працях О.А. Бабанчико-

ва, С.І. Байлика, П.В. Бриня, К.А. Галасюка, Я.В. Захарченко, В.І. Карсекіна, М.П. Мальської, І.Г. Пандяка, Т.І. Ткаченка, Середи І.В., Н.Г. Мехеда, О.М. Шаповалова.

Питання якості туристичного продукту досліджували такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як В.В. Апопій, В.К. Барабицька, І.Я. Білецька, І.О. Бочан, В.Г. Герасименко, Ю.А. Дайновський, А.С. Запісоцький, І.В. Зорін, Д.К. Ісмаєв, А.Д. Каурова, В.А. Квартальнов, Ф. Котлер, Р.С. Ладиженська, Е.В. Левицька, О.Ю. Малиновська, І.М. Писаревський.

Питання розвитку трудової мотивації у більшості публікацій розкриваються в руслі загальної організаційної проблеми, зокрема у працях М.С. Мароши, Д.С. Сінка, Г.М. Почепцової, С.С. Рюміна, І.Д. Ладанова, С.В. Платонова, В.І. Третьяка, В.В. Черкесова, А.В. Ходинацька. Розгляд трудової мотивації з урахуванням специфіки готельного бізнесу висвітлено в роботах Г.О. Сабадош, О.М. Сукач, Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Надаючи належне науковій і практичній значущості праць зазначених учених, варто наголосити, що у вітчизняній літературі й практиці господарювання підприємств індустрії гостинності недостатньо досліджені питання трудової мотивації з урахуванням специфіки готельного бізнесу.

Мета статті. З огляду на вищезазначене метою роботи є опрацювання теоретико-практичних характеристик щодо вибору необхідного методу мотивації в практиці управління персоналом, враховуючи особливості підприємств готельного бізнесу, конкретну ситуацію й характеристики трудового колективу з метою підвищення якості послуг готелю.

Виклад основного матеріалу. Готельне господарство для свого розвитку потребує активного залучення коштів інвесторів, застосування світового досвіду маркетингу, нових підходів, форм і методів для підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку готельних послуг України. Конкурентоспроможність послуг готельного господарства – це синергетичний показник взаємодії якості + ціни + об-

слуговування. Отже, однією з основних умов підвищення конкурентоспроможності готелів є відмінне обслуговування клієнтів.

Згідно з міжнародними стандартами, виділяють пункти якості обслуговування в готельному господарстві, подані на рисунку 1.

З адміністративних методів примусу, що вживаються на підприємствах, можна назвати такі як зауваження, догана, переведення на іншу роботу, усунення від роботи, звільнення на основі відповідних підстав. До матеріального заохочення належать такі стимули, як заробітна плата, премії, компенсації тощо. Моральне заохочення направлено на задоволення духовних потреб людини і має форми подяки, цінного подарунка, почесної грамоти, представлення до звання кращого у професії, державних наго-

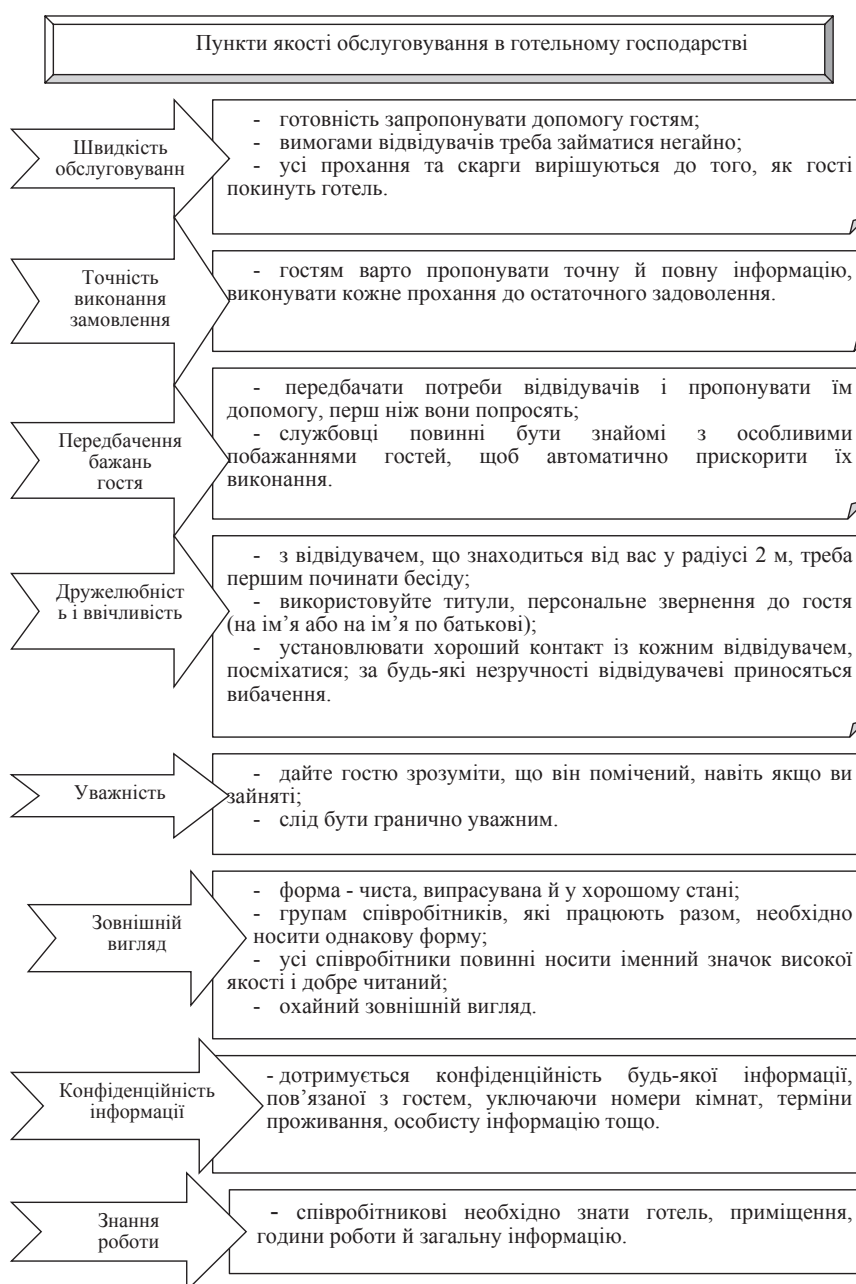


Рис. 1. Пункти якості обслуговування в готельному господарстві

род. Самоутвердження є найсильнішим стимулом зі всіх відомих і має форми авторського винаходу, дисертації, зйомки фільму, отримання другої освіти тощо.

В Україні найбільш дієвими і такими, що мають пряму мотиваційну дію, є економічні заохочення й винагороди. Мотивація для вітчизняних працівників – це найперше хороша зарплата та морально-психологічний клімат у колективі, вважають більшість українських підприємців [1, с. 32]. Матеріальну мотивацію трудової діяльності варто розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- й мікро-економічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Система оплати праці, що ґрунтується на основі результатів праці, є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб і відтворення робочої сили, а й індикатором безпеки працівника та його сім'ї.

Окрім економічних, матеріально-грошових винагород, особливу роль у мотиваційному механізмі відіграє система соціальних заохочень і винагород: медичне страхування працівників, допомога співробітникам, забезпечення відпочинку дітей, позики на придбання житла, організація безкоштовних обідів тощо.

У системі елементів мотивації трудової діяльності досить вагоме значення має оцінювання персоналу – його професійно-ділових характеристик, відповідності обійманій посаді й результативності праці. Оцінювання персоналу дає змогу планувати професійний розвиток і посадове зростання, навчання та кваліфікацію персоналу. Сучасні методи роботи персоналу можна поділити на дві групи: методи індивідуального оцінювання й методи групового оцінювання. На нашу думку, найбільш удале узагальнення методів оцінювання персоналу зробила А.В. Ходаницька [2, с. 47–54]. Методи групового оцінювання персоналу дають змогу порівняти ефективність роботи працівників у колективі й зіставити їх. До методів індивідуального оцінювання належать анкетування, описове оцінювання, шкала графічного рейтингу, тестування.

Розглянемо метод індивідуального оцінювання працівника готелю відповідно до щомісячного тестування за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів».

Оцінка тестування за «знання стандартів» може бути така:

- незадовільно – 69% правильних відповідей або менше;
- задовільно – від 70% до 79% правильних відповідей;
- добре – від 80% до 89% правильних відповідей;

– відмінно – від 90% до 100% правильних відповідей.

При цьому працівник, який із тестування набрав від 70% до 79% правильних відповідей, премію не отримує. Якщо в період тестування працівник був відсутній на робочому місці з поважної причини (відпустка, лікарняний), то за ним одноразово «зберігається» оцінка за знання стандартів за минулий місяць.

У разі низького бала з тестування будь-який співробітник компанії отримує право на повторне складання тесту. Це право може бути використано тільки один раз, у період одного місяця, і тільки в той самий день, коли тестування здавалося вперше. На перездачу допускаються тільки ті співробітники, які перший раз здали тестування нижче за 79% включно. При цьому бал, отриманий на перездачі, вважатиметься фінальним, незалежно від того, вищий він або нижчий за початковий результат.

Оцінку за «дотримання стандартів» співробітник отримує в межах свого підрозділу, якщо підрозділ не перевірявся за допомогою «таємного гостя», співробітник отримує оцінку «середню по готелю». Оцінка може бути така:

- незадовільно – позитивні оцінки 70% пунктів анкети «таємного гостя» або менше;
- задовільно – позитивно відзначені від 71% до 80% пунктів анкети;
- добре – позитивно відзначені від 81% до 90% пунктів анкети;
- відмінно – позитивно відзначені більше ніж 91% пункт анкети.

Система винагород – це спосіб обчислення премії. Система винагород передбачає нарахування й виплату преміальних коштів додатково до щомісячної заробітної плати за умови набрання певної кількості оцінних балів. Розмір премії залежить від суми набраних балів, виражених у відсотках.

Загальний бал за місяць визначається як арифметична сума оцінок за двома показниками: «за знання стандартів» і «за виконання стандартів» (таблиця 1).

Таблиця 1

Винагороди за системою мотивації

Сума балів		Додаткова щомісячна премія
Від	До	
160%	169%	5% з/п
170%	179%	10% з/п
180%	200%	15% з/п

Розмір додаткової щомісячної премії визначається за наведеною вище таблицею 1. Якщо за «знання стандартів» або за «дотримання стандартів» у співробітника оцінка незадовільно, тобто набрано менше ніж 80%, то, незалежно від інших оцінок, співробітник не отримує премії. Якщо є зауваження щодо основної роботи співробітника – оцінка обнуляється. Наприклад, якщо в службі прийому та розміщення

готельного підприємства працює 6 працівників, середня заробітна плата за місяць становить 3000 грн. Припустимо, що працівники в середньому за місяць набрали 175%, це означає що готельне підприємство має заплатити по 10% кожному працівникові. 10% від середньої щомісячної заробітної плати працівника буде становити 300 грн/чол. Тому в середньому готельне підприємство витратить 1800 грн/місяць для виплати мотивації службі прийому та розміщення. Дані можуть змінюватися завдяки щомісячним різноманітним показникам.

Останніми роками дедалі більше компаній використовують метод «360 градусів», сутність якого полягає в тому, що працівника оцінюють не тільки вищі керівники або атестаційна комісія, а й колеги по роботі, підлеглі та клієнти [3, с. 41].

Отже, щоб управляти особистою ефективністю працівників готелю, необхідно контролювати якість обслуговування клієнтів. Крім того, бажано контролювати емоційну лояльність споживачів (наскільки вони загалом задоволені послугами й чи готові рекомендувати готель своїм знайомим) і вмінні швидко діагностувати кореневі причини їхнього невдоволення та низьку лояльність.

Моніторинг якості обслуговування готельних послуг – це складне завдання. Щоб мати повну й достовірну інформацію про якість обслуговування, потрібно вимірювати не тільки кількість позитивних і негативних відгуків, а й кількість гостей, які не захотіли брати участі в опитуванні. На жаль, далеко не на всі фактори, що впливають на оцінку якості обслуговування гостя, персонал готелю може вплинути. Зависла касова система, зламанся кондиціонер, несподіваний вплив відвідувачів – факторів може бути безліч. Тому якщо система моніторингу якості обслуговування не дає змоги визначати, у яких випадках невдоволення гостя викликано поганою роботою персоналу, а в яких – не залежними від персоналу факторами (щось зламалося, велика черга тощо), така система завдасть більше шкоди, ніж принесе користі.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом, яка полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, зумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі мотивації. Застосування гнучких форм зайнятості допомагає роботодавцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства й економічної ситуації, та надає змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку й підвищення кваліфікації, регулює режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює умови для перспективного формування робочої сили.

До дієвих моральних способів мотивації належить також і визнання заслуг. Сутність особистого визнання полягає в тому що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву готелю, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітають дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат тощо.

Отже, елементи мотиваційної стратегії управління доцільно об'єднати в такі групи:

1) організація праці й робочого середовища: організація трудового процесу, сприятливі умови праці, регламентація праці, поділ і кооперація праці;

2) економічні заохочення і стимули: заробітна плата, премії, акції, бонуси, участь у розподілі прибутків;

3) соціальні заохочення й винагорода: участь у страхуванні, житло, освіта, медицина, спорт;

4) розвиток персоналу: творче зростання, посадове зростання, участь в управлінні;

5) оцінювання персоналу: відповідність обійманій посаді; аналіз та оцінювання продуктивності праці.

Висновки. Отже, система мотивації для працівників готелю є важливим чинником для якісного продажу послуг. Система мотивації вводить з метою:

– створення справедливої винагороди за працю;

– надання співробітнику як морального, так і матеріального задоволення від досягнутих результатів у роботі;

– підвищення лояльності співробітника до компанії.

У практиці управління персоналом підприємств готельного бізнесу важливо врахувати, що структура потреб у нашому суспільстві, так само як і основні чинники діяльності, через кризовий стан суспільства мають низку особливостей (незадоволення в більшій частині первинних потреб, але водночас і здатність людей працювати без оплати праці, ґрунтуючись або на вторинних потребах або на звичці, тощо). Тому, застосовуючи будь-які методи мотивації, необхідно аналізувати особливості конкретних людей, груп людей, до яких застосовується мотивація, підстроювати їх під конкретну ситуацію й характеристики трудового колективу й, виходячи з цього, вибирати необхідний метод мотивації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Почепцова Г. Инвестиции в человеческий фактор / Г. Почепцова // Эксперт Украина. – 2011. – № 4. – С. 28–39.
2. Ходаницкая А. Методы оценки персонала / А. Ходаницкая // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 1. – С. 45–55.
3. Рюмин С. Метод 360 градусов: Эффективная система оценки в организации / С. Рюмин // Менеджмент и менеджер. – 2012. – № 10. – С. 38–46.