

УДК 331.101.3



Жданова Любовь Васильевна
магистрант,
кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: liubov.sirina@gmail.com

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ НА ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация. Гостиничный бизнес, как и многие сферы услуг, отличается отсутствием постоянства кадров, особенно среди обслуживающего персонала. Это приводит к постоянным расходам, связанным с обучением, медицинским осмотром, снижением уровня обслуживания. В подобных условиях мотивация становится одним из инструментов сокращения текучести. В статье затрагиваются вопросы теоретической возможности решения проблемы и их практическое применение на примере гостиницы ООО «Отель Европа» города Иркутска. Исследование основывается на полевом исследовании в виде опроса персонала за год, как работавшего весь период, так и уволившихся. В результате определены основные проблемы системы мотивации персонала гостиницы.

Ключевые слова: мотивация, текучесть, удовлетворенность, персонал, гостиничный бизнес.

Lyubov V. Zhdanova
Master's Degree Student,
Department of Management, Marketing and Service,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: liubov.sirina@gmail.com

INFLUENCE OF MOTIVATION ON PERSONNEL FLOW IN HOTEL BUSINESS

Abstract. The hotel business, like many services, is distinguished from the lack of constancy of personnel, especially among the service personnel. This leads to constant costs associated with training, medical examinations, and reduced service levels. In such conditions, motivation becomes one of the tools for reducing turnover. The article touches upon the issues of the theoretical possibility of solving the problem and their practical application on the example of the hotel LLC "Hotel Europe" in the city of Irkutsk. The study is based on a field study in the form of a

survey of staff for a year, both who worked for the entire period and those who quit. As a result, the main problems of the hotel personnel motivation system have been identified.

Keywords: motivation, turnover, satisfaction, staff, hotel business.

Одной из наиболее актуальных проблем современного бизнеса является высокий уровень текучести кадров [1, с. 1] по сравнению с деятельностью компаний в XX веке, особенно европейских и американских. Для азиатского бизнеса проблема менее актуальна. Данная проблема усугубляется в сфере гостеприимства, что вызвано не только более низким уровнем оплаты труда, но и преобладанием физического труда, отсутствие значимого социального статуса.

Высокий уровень текучести кадров влечет за собой множество неблагоприятных косвенных последствий, к которым можно отнести снижение уровня квалификации работников, низкую производительность и эффективность труда, что в совокупности приводит к ухудшению финансовых результатов организации и утрате имиджа на рынке. К прямым можно отнести затраты на найм, обучение персонала.

Многие исследователи в области изучения человеческих ресурсов связывают высокий коэффициент текучести кадров с низкой удовлетворенностью персоналом системой мотивации в организации [2, с. 31]. На протяжении многих лет изучением взаимосвязи мотивации и текучести персонала занимались специалисты в разных областях: социологии, психологии, физиологии и др. Однако, большинство исследований в сфере менеджмента посвящено изучению взаимосвязи мотивации и производительности труда, в то время как взаимосвязь текучести и мотивации персонала остается менее изученной, что актуализирует тему настоящего исследования.

Для эффективной деятельности организации необходимы не только опыт руководителя, финансовые средства и безупречная репутация, но и заинтересованность сотрудников в достижении поставленных целей и утвержденных производственных планов. Теория управления персоналом невозможна без рассмотрения вопросов управления мотивацией, являющейся одной из базовых функций менеджмента.

Однозначного определения понятия мотивации не существует. В работах разных авторов можно встретить определение мотивации в зависимости от научного направления, в рамках которого оно рассматривается. Впервые термин «мотивация» для целей предпринимательства применил Артур Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» [3, 65].

Рассмотрим содержание понятия «мотивация» в трудах отечественных ученых. Уткин Э. даёт следующее определение: «Мотивация — состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определённой ситуации» [4, 145]. Зайцев Г. считает мотивацию побуждением к интенсивной деятельности, которое связано со стремлением удовлетворить конкретные потребности [5, 58].

В рассмотренных определениях мотив характеризуется с помощью двух основных элементов: деятельность и направленность.

Если обратиться к трудам зарубежных исследователей, то можно найти следующее определение мотивации: «Это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации» [6, с. 338].

Различные определения мотивации имеют один общий признак – мотивация представляет основу движущей силы, которое определяет поведение. С одной стороны, – это побуждение (внешняя сила), а с другой – самопобуждение (внутренняя сила). Мотивировать сотрудников — значит затронуть наиболее актуальные их потребности, чтобы, удовлетворяя их (собственная цель), достигать желаемых целей организации (коллективная цель).

Стоит отметить принципиальные различия между понятиями «мотивация» и «стимулирование». Мотивация является осознанным человеком внутренним побуждением к активности, а стимулирование – мера внешней поддержки (как бы подталкивание), посредством которой осуществляется воздействие на активность человека. Можно привести простой пример: если ребенок сам скатывается с горки после того, как его привели, то это мотивация к катанию; а если его надо «подтолкнуть», чтобы он скатился — стимулирование катания.

Мотивация свойственная конкретной личности, определяется набором её личностных качеств и целей, в то время как стимулирование – воздействие внешнее и определяется опытом управляющего. Различие между этими понятиями является фундаментальным в ряде наук, например, в психологии и маркетинге. Стимулирование — простая форма воздействия на человека, например, предоставление скидки на покупку.

В целом можно выделить три основные характеристики мотивации.

1. Внутренняя заинтересованность конкретного человека.
2. Исключительно позитивный характер.
3. Использование до полной реализации.

Одной из причин, по которым организации начинают пересматривать существующую систему мотивации является текучесть кадров. Текучесть кадров представляет собой долю сотрудников, которые увольняются из организации в течение определенного периода времени [7, 41] в основном по собственному желанию. При этом расчеты выполняются как по среднесписочной численности, так и на дату.

Текучесть не может возникнуть сама по себе. Как правило, этому способствуют ошибки в системе управления персоналом организации. Не исключение и — отель «Европа», расположенный в г. Иркутске. Это одна из лучших современных гостиниц города. В шаговой доступности от отеля расположен культурный центр, объекты деловой активности и места развлечений

Несмотря на высокий уровень сервиса в гостинице ООО «Отель Европа» и множество положительных отзывов гостей, уровень текучести персонала растет (таблица 1).

Таблица 1

Движение персонала в гостиницу Европа за период 2018-2019 гг*.

Показатель	2018 г.	2019 г.
Среднесписочная численность	33	29
На начало года	33	29
Принято в течение года новых работников	6	6
Выбыло работников:	6	6
по собственному желанию	5	6
за нарушение дисциплины	1	0
Численность на конец периода	33	29
Текучесть кадров, проц.	18,18	20,69

*Данные официальной отчетности ООО «Отель Европа» за период 2018-2019 гг.

В основном увольняется обслуживающий персонал (95%), к которому относятся: горничные, менеджеры отдела бронирования, заведующие хозяйством, администраторы ресепшен, белл-бой, прачки, дворники, электромонтеры-сантехники.

Именно среди этого персонала было организовано и проведено исследование по изучению системы мотивации персонала, поскольку из 10 опрошенных, уволившихся по собственному желанию, 8 (или 73% от всего уволившихся по собственному желанию) основной причиной назвали несправедливую заработную плату.

Было проведено исследование значения зарплаты для работника отеля уже среди работающих. Участникам исследования было предложено заполнить анкеты, в которых необходимо было дать оценку по ряду параметров. При этом была использована методика исследования мотивации персонала А. Егоршина [8]. Она предусматривает пятибалльную шкалу для ответов на ряд вопросов.

1. Справедливость при оценке труда и определении величины заработной платы.

1. Удовлетворенность системой оплаты.
2. Удовлетворенность получаемой заработной платой.
3. Сопоставление заработной платы с работниками своего отдела.
4. Сопоставление заработной платы в регионе.
5. Сопоставление своей заработной платы с заработной платой управляющего.

Среди 25 опрошенных работников были представители следующих должностей: 5 горничных (из 5), 1 заведующий хозяйством (из 1), 4 администратора ресепшн (из 4), 1 менеджер по бронированию (из 1), 1 главный администратор (из 1), 1 конгресс-менеджер (из 1), 4 сотрудника службы охраны (из 4), 3 электромонтера-сантехника (из 3), 2 белл-боя (из 2), 2 прачки (из 4) и 1 дворник (из 1). Таким образом, в опрос было вовлечено 25 человек обслуживающего персонала из 29 на момент проведения или 86,2%.

Результаты опроса приведены в таблице 2.

Таблица 2

Значение заработной платы для персонала средний балл*

Параметр	Обслуживающий		Административный	
	Важность	Удовлетворенность	Важность	Удовлетворенность
Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты	4,6	2,6	4,6	2,1
Удовлетворенность системой оплаты	4,5	1,2	4,5	1,4
Удовлетворенность получаемой зарплатой	4,5	2,2	4,5	2,5
Сопоставление зарплаты с работниками своего отдела	4,6	3,2	4,2	3,8
Сопоставление зарплаты с зарплатой в регионе	3,6	3,4	3,8	3,8
Сопоставление зарплаты с зарплатой управляющего	3,2	4,0	4,0	3,8

*Результаты анкетирования персонала ООО «Отель Европа», составлено автором

После получения результатов и обнаружения низких оценок в удовлетворенности системой оплаты труда, была поставлена цель — определить ее недостатки и оценить саму систему мотивации в отеле.

Для данных целей использовалась методика оценки удовлетворенности М. Полевой [9]. В оценке также используется пятибалльная шкала. Результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3

Оценка персоналом методов мотивации персонала, средний балл*

Элемент	Обслуживающий персонал		Административный персонал	
	Важность	Удовлетворённость	Важность	Удовлетворённость
Зарплата	4,8	2,6	4,9	2,1
Нематериальные выгоды	1,5	3,0	1,5	3,7
Решение социальных проблем	2,0	2,0	2,5	4,0
Риск стать лишним	4,5	4,0	4,7	4,3
Уважение	4,0	4,0	4,1	4,4
Стиль управления	3,6	3,9	4,0	4,2
Знания целей, задач	2,1	3,5	3,1	4,0
Коммуникации	3,0	4,1	3,2	4,5
Участие в решении проблем отеля	1,4	2,0	2,6	4,0
Отношения в коллективе	4,3	4,8	4,1	4,8
Карьера	2,1	3,0	3,5	3,7
Обучение	5,0	3,0	5,0	1,7
Рост мастерства	3,2	3,2	3,8	4,7
Управление по целям	3,9	3,2	4,1	4,2
Самостоятельность	4,0	3,0	4,1	3,0

Окончание табл. 3

Элемент	Обслуживающий персонал		Административный персонал	
	Важность	Удовлетворённость	Важность	Удовлетворённость
Ответственность	5,0	2,0	4,6	3,1
Условия труда и оснащённость необходимым инструментом	2,8	4,5	2,9	4,5

*Результаты анкетирования персонала ООО «Отель Европа», составлено автором

Результаты исследования выявили как достоинства, так и недостатки.

К достоинствам можно отнести то, что важным (оценка более 4 баллов) персонал для себя считает отношения в коллективе, уважение, ощущение вовлеченности, методы управления и это он получает со стороны организации путем созданных отношений, так как оценки анкетирования высокие.

К наиболее острым проблемам следует отнести те, у которых при высокой оценке, низкий балл удовлетворенности. Это: заработная плата, право на самостоятельное принятие решений, ответственность и возможность обучения, являющийся важными для персонала, но получившими низкую оценку.

Имеющиеся недостатки не могут увеличивать мотивацию работника и требуют мер по совершенствованию.

Низкий уровень мотивации персонала подтверждается также высоким уровнем текучести, имеющим тенденцию к увеличению (20,69% в 2019 г., таблица 1).

Проведенное исследование позволит руководству обратить внимание на имеющиеся недочеты системы мотивации отеля и изменить её в таком направлении, которое позволит сделать ее эффективной, стимулирующей на достижение общих целей и сокращение излишних затрат, связанных с высоким уровнем текучести персонала.

Список использованной литературы

1. Шамратова Л. В. Влияние мотивации персонала на сокращение текучести кадров на предприятии / Л. В. Шамратова, К. Д. Лемец // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №1. – С. 31–35.
2. Ловчева М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 1. – С. 14–26.
3. Даниленко П. С. Реформы системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П. С. Даниленко // М. гос. ун-т. – 2018. – № 9. – С. 185–186.
4. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент // Москва : ЭКМОС, 2007. – 235 с.
5. Зайцев Г. Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Г. Зайцев, С. И. Файбушевич. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 248 с.

6. Макклеланд Д. Мотивация человека // Санкт-Петербург : 2007. – 672 с.
7. Журавлев П. В. Менеджмент персонала / П. В. Журавлев. – Москва : Экзамен, 2016. – 448 с.
8. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. П. Егоршин – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 378 с.
9. Полевая М. В. Управление персоналом в гостиничном сервисе / М. В. Полевая, А. Н. Третьякова – Москва : Издательский центр «Академия», 2017. – 208 с.