

УДК 33

## Оценка влияния дополнительных сервисов на мотивацию персонала на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства

Гаяне Давидовна Нубарян

Сочинский государственный университет, Россия

кандидат экономических наук

E-mail: gaya007@yandex.ru

**Аннотация.** Целью данного исследования является определение степени влияния дополнительных сервисов на работе на мотивацию персонала предприятий индустрии туризма и гостеприимства.

**Ключевые слова:** персонал; мотивация; дополнительные услуги; индустрия туризма и гостеприимства.

**Введение.** В туризме, как ни в одной другой отрасли экономики, от человеческого фактора зависят впечатления от отдыха, оказываемых услуг и от предприятия в целом. Исходя из этого, оценка факторов, влияющих на мотивацию персонала предприятий индустрии туризма и гостеприимства, является, на наш взгляд, актуальной. В преддверии проведения в 2014 году Олимпийских игр этот вопрос особенно интересен как для работодателей, так и представителей администрации города и края.

Тенденция повышения требований сотрудников к обустройству офисного пространства за последние годы объясняется изменениями на рынке труда: из “рынка работодателя” в период кризиса он превратился в “рынок кандидата”. Зачастую сегодня именно кандидат диктует условия, а работодатель вынужден усиливать инструменты как привлечения новых сотрудников, так и их дальнейшего удержания.

Поэтому для успешной работы с персоналом каждое предприятие должно уметь выявлять резервы для улучшения мотивации персонала. А для этого необходимо реагировать на запросы работников, которые зачастую определяют качество на рынке туризма и гостеприимства. Одним из методов анализа данного рынка является опрос руководителей организаций, менеджеров по персоналу, работников кадровых служб и персонала с целью выявления их требований к дополнительным сервисам, а также к иным методам мотивации.

**Материалы и методы.** Основным источником для написания статьи стал опрос, проведенный в 2012 году. Первичная информация основана на обработанных результатах анкетного опроса. В ходе исследования (анкетирования) приняли участие 650 сотрудников предприятий индустрии туризма и гостеприимства (всего было собрано 650 анкет, из них 46% женщин и 54% мужчин, 80% опрошенных младше 35 лет) и 80 представителей HR-служб. География исследования – Россия, Сочи (Адлерский, Хостинский, Центральный и Лазаревский районы). Основной сферой деятельности предприятий города, где проводилось исследование, были туризм, рекреация и гостеприимство.

**Обсуждение проблемы.** Так, согласно результатам опроса, проведенного нами в 2012 году, на работе женщины хотят заботиться о своей фигуре, а мужчины – развлекаться. Тренажерный зал, теннисный стол, бассейн – сегодня работники не просто хотят трудиться с комфортом. В офисе они хотят и отдыхать. Крупные организации-работодатели активно этому способствуют: их сотрудники могут поиграть в настольные игры, полежать в гамаке, спуститься с горки и т.д.

Сегодня даже средняя организация может позволить себе разбавить рабочую обстановку небольшими приятными удобствами и при этом эффективно мотивировать персонал. Согласно результатам исследования, на сегодняшний день 60% респондентов имеют в офисе кухню, 35% – автомат с бесплатным кофе, 9% – душевую зону, 6% – комнату отдыха, 5% – теннисный стол, 2% – спальню, 1% – самокаты. 28% респондентов не имеют никаких дополнительных удобств в офисе.

Из желаемых удобств наибольшей популярностью пользуется тренажерный зал – более 40% участников исследования указали его в списке сервисов, способных увеличить

эффективность их работы. При этом наиболее востребован он у респондентов возрастной категории 41–50 лет. Массажное кресло занимает второе место – 37% респондентов не отказались бы от расслабляющего массажа в рабочее время, причем большинство из них – женщины.

В целом опрос показал, что женщины больше внимания уделяют внешнему виду и отдают предпочтение тренажерам и массажному креслу, в то время как мужчины голосуют за развлечения: теннисный стол, бильярд. На третьем месте у респондентов находится автомат с бесплатным кофе (35%). Кроме того, 30% опрошенных хотели бы иметь на работе комнату отдыха/игровую зону, душ (21%), комнату для курения (18%), кухню (17%), теннисный стол (15%), спальню (10%), стол для бильярда (7%), кинозал (4%), самокаты (3%).

Любопытно, что большинство респондентов, выбравших спальню, старше 50 лет. При этом некоторые заявили о желании иметь в офисе большие зеркала для танцев, комнату с телевизором для просмотра новостей, комнату для чтения, турник, аквариум и бассейн. Исследование показало, как такие нововведения отразятся на мотивации сотрудников (рис. 1).

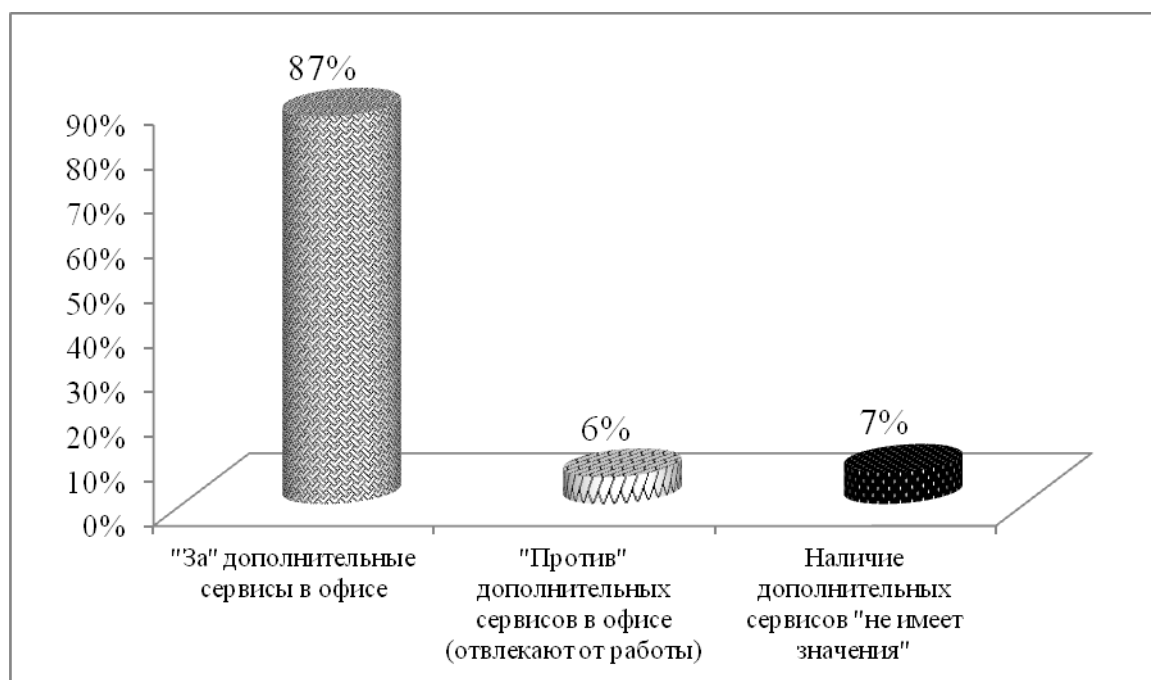


Рис. 1. Отношение персонала предприятий индустрии туризма и гостеприимства г. Сочи к наличию дополнительных сервисов в офисе

При этом из положительно ответивших 65% «за» комфортный офис, поскольку им хотелось бы работать в компании, заботящейся о своих сотрудниках. 16% опрошенных уверены, что это сделало бы атмосферу в офисе более позитивной и дружелюбной, 10% респондентов были бы готовы проводить на работе больше времени, 9% согласны на внедрение сервисов, если это не повлияет на их доход.

Нами был проведен опрос и среди представителей HR-служб предприятий-работодателей. Так, 43% респондентов видят необходимость делать офис более комфортным и готовы обратить на это внимание, когда позволит бюджет. У 35% опрошенных уже есть ряд сервисов, и они планируют развивать их дальше. 9% респондентов предпочитают другие инструменты для мотивации персонала. 7% участников исследования их не имеют, но планируют вводить в ближайшее время.

При этом, по мнению работодателей, наиболее эффективно влиять на мотивацию персонала будет кухня: за нее проголосовало 50% представителей HR-служб. Далее идет автомат с бесплатным кофе (48%), комната отдыха (39%), массажное кресло (37%), тренажерный зал (30%).

Повышать производительность труда в условиях тотального дефицита квалифицированных кадров многие компании предпочитают путем постоянного увеличения зарплаты персонала. Впрочем, некоторые HR-консультанты уверены: грамотная

система мотивации, учитывающая интересы и компании, и сотрудников, может стать лучшим решением.

Кроме того, на основании исследования были определены приоритеты в области управления персоналом на 2013 год (рис. 2).

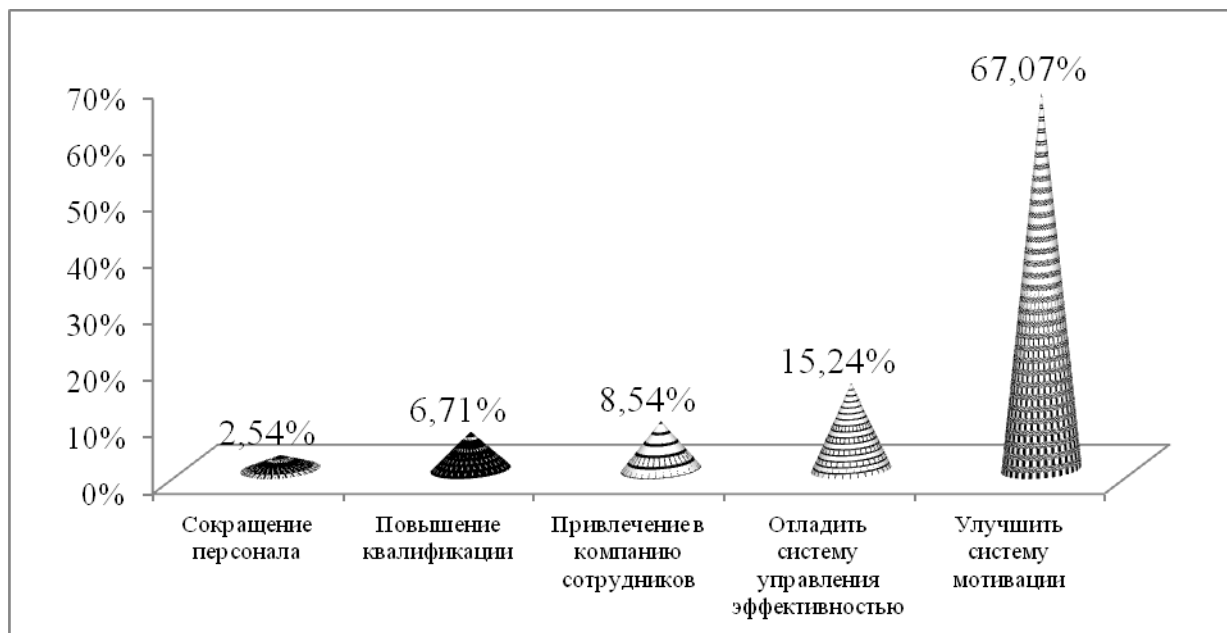


Рис. 2. Приоритеты в области управления персоналом на 2013 год на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства г. Сочи

HR-менеджеры подтверждают, что в последнее время тема мотивации персонала стала особенно актуальной. Все больше менеджеров проявляют заинтересованность в прозрачной компенсационной политике предприятия. Так, интерес к нематериальной мотивации персонала гораздо ниже, потому что ресурс правильно выстроенной материальной мотивации еще не исчерпан. Можно долго и упорно добиваться роста производительности труда и результативности работы менеджеров за счет внедрения системы нематериальной мотивации, но она не будет работать без материальной надстройки. Существенно больший эффект дает объединение того и другого.

Получается, что подавляющее большинство компаний к мотивации относят все те материальные блага, которые в виде социального пакета получают сотрудники, например, медицинскую страховку, оплату мобильной связи и питания, оплату фитнес-клуба, предоставление служебного автомобиля и т.п. Однако нематериальная мотивация не менее важна и наверняка, согласно двухфакторной теории Герцберга, система мотивации персонала состоит из стабилизаторов и мотиваторов. Стабилизаторы – все то, что позволяет работнику спокойно работать и не думать о таких насущных вещах, как рабочее место и зарплата. Мотиваторы – это признание, перспектива карьерного роста, расширение круга обязанностей и задач, то есть все то, что побуждает быть максимально эффективным и удерживает человека в компании. Систему мотивации можно считать выстроенной, если стабилизаторы не дают сбоев, а мотиваторам в компании уделяют достаточно внимания.

Другой вопрос, как и кого следует мотивировать. Ведь то, чем мотивируется линейный персонал, совершенно не годится для менеджмента среднего звена. Например, наличие гарантированного оклада, дружного коллектива и бесплатных путевок будет с восторгом восприниматься рядовым сотрудником, а для специалиста или руководителя среднего звена гораздо важнее окажутся такие блага, как интересная работа, возможность обучения, наличие бонусов и жилищные кредиты.

Правильно выстроенная система мотивации прежде всего должна ориентироваться на бизнес-цели предприятия. При этом огромную роль играет мотивация нематериальная, которая для работодателя обходится, как правило, дороже. Нематериальна она для работников.

Понятная и прозрачная система оплаты труда – мечта любого руководителя. Твердое намерение изменить что-либо в действующей системе мотивации, по мнению консультантов, часто сводится к аудиту компенсационной политики компании. На то, что система мотивации в компании не выстроена или не эффективна, указывает более быстрый рост затрат на персонал относительно роста производительности труда. Таким образом, на каждую следующую единицу продукции компания тратит все больше денег. Вместе с тем, если система мотивации отражает бизнес компании, она всегда будет дифференцирована в зависимости от результатов труда и вклада человека в бизнес.

Среди наиболее распространенных решений, способствующих повышению прозрачности системы оплаты труда, HR-менеджеры называют разработку ключевых показателей эффективности (КPI<sup>1</sup>), систему грейдов и систематические процедуры оценки персонала, которые позволяют избежать многих ошибок, возникающих при построении системы мотивации.

**Результаты и выводы.** Таким образом, к основным ошибкам построения мотивационных схем можно отнести отсутствие системы и непрозрачность для работников. Зачастую для отдельных подразделений создаются отдельные мотивационные программы, которые не ориентированы на достижение общей цели, а иногда противоречат друг другу. Система должна быть сбалансированной, понятной и гласной. Другая типичная ошибка – создание мотивационных программ, в основу которых заложены сложные математические расчеты. Эффективная мотивационная программа должна быть проста в администрировании.

Многие компании предлагают своим сотрудникам минимально возможные льготы и весьма скромные соцпакеты, но при этом к нематериальной мотивации относятся со всей серьезностью. Традиционно считается, что западные компании более скупы на деньги, зато они предоставляют сотрудникам много дополнительных благ: оплата мобильного телефона, страховки, фитнес-клуба и т.д. Но и российские компании начинают уделять все большее внимание не денежным формам оплаты труда – соцпакетам. Структура пакета зависит от компании и предлагаемой позиции. В больших известных компаниях компенсационный пакет предоставляется чаще и является наиболее полным.

Некоторые международные компании с успехом удерживают сотрудников, несмотря на то, что платят им чуть ниже рынка (известные бренды могут себе это позволить), при этом тратят немалые средства на поддержание корпоративной мотивации или преданности компании. Они устраивают всевозможные выездные мероприятия, награждают лучших сотрудников, иными словами, пытаются сделать рабочие отношения более человечными, неформальными. Например, в одной из крупных международных косметических компаний запуск любого нового продукта обставляется так, что становится праздником. В компании полагают, что к деньгам человек привыкает быстро, а яркие события запоминаются надолго.

Бывает, что нематериальная составляющая системы мотивации, которая изначально была нацелена на удержание ценных сотрудников, внезапно перестает работать, оказывается неэффективной. Так, в одной компании в сфере подбора персонала в числе льгот предоставлялась возможность беспроцентного займа. Кому именно, решало руководство. Компания небольшая, и критерии отбора вроде бы были очевидны, что подстегивало сотрудников трудиться с максимальной отдачей. К удивлению топ-менеджмента, эффективность работника, получившего беспроцентный кредит, заметно снижалась. А ведь компания рассчитывала на противоположное и совсем не ожидала, что человек просто перестанет работать. Практика предоставления подобных льгот собственным сотрудникам характерна для многих сфер бизнеса.

Впрочем, некоторые HR-консультанты не согласны с тем, что мотивацией можно управлять извне, и даже сомневаются в пользе мотивационной системы для сотрудников. Мотивация, то есть заинтересованность в работе, у человека либо есть, либо нет. Чем выше уровень профессионализма, чем ярче личность, тем сложнее навязать такому человеку внешние интересы. Таким образом, все попытки воздействия на мотивационную систему

---

<sup>1</sup> Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

сотрудника сводятся к манипулированию, приемы известны – кнут и пряник. Мотивация может оказаться вполне эффективной, если в качестве наказания маячит угроза штрафа или увольнения. Увеличение оплаты труда никак не сказывается на эффективности работы сотрудника и, наоборот, оказывается, что деньги – один из сильных демотиваторов. Ведь если система оплаты несправедлива, люди уходят, а если компания платит больше рынка, сотрудники боятся потерять работу, и этот страх лишает компанию инициативы с их стороны. Вывод прост: компания должна предельно тщательно подбирать персонал и максимально учитывать личные интересы каждого принимаемого на работу человека. Совпадение интересов возможно лишь в том случае, если компания дает сотруднику возможность быть успешным.

Сейчас многие компании расширяют и увеличивают соцпакеты, но, учитывая постоянный рост заработных плат, тем самым они только создают себе проблемы. Иногда важнее предложить людям интересную работу. Интереснее работать в компании, которая ставит перед собой глобальные задачи, и развиваться вместе с ней. Со стороны компании важно дать своим сотрудникам возможность непрерывно повышать квалификацию.

До определенного времени в России наиболее распространенной была денежная мотивация. Как показывает опыт, часто этого недостаточно. Более того, на разные категории сотрудников действуют разные мотивации. Поэтому сейчас в организациях стали больше обращать внимания на нематериальные способы поощрения персонала. Например, всем известно, что аккуратно и правильно организованное рабочее пространство оказывает влияние на производительность, а захламленность столов сотрудников может заметно снизить эффективность их труда.

**Заключение.** Таким образом, по итогам исследования в современных условиях наиболее эффективна объективная и сбалансированная система мотивации персонала, основанная на достижении ключевых показателей КРІ. Перед каждым сотрудником либо руководителем ставятся конкретные задачи на определенный период, по их достижении утвержденный премиальный коэффициент автоматически формирует размер бонуса. Дополнительной мотивацией является и социальная политика. Например, сотрудники могут рассчитывать на выгодные корпоративные кредиты, материальную поддержку малообеспеченных семей, медицинские программы и программы отдыха. Хорошей мотивацией являются корпоративные праздники, коллективные выезды, подарки ко дню рождения и т.д. Это поднимает имидж компании и повышает лояльное к ней отношение. Каждому человеку важно понимать, что его ценят и о нем заботятся, и в ответ он готов платить тем же.

На основе данных подобного исследования можно предложить направления совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства. Полученные результаты позволяют корректировать текущую деятельность по управлению персоналом на предприятиях, могут использоваться при проектировании системы мотивации и стимулирования персонала. Кроме того, в рамках рабочих планов направлений подготовки возможно внесение изменений в содержание дисциплин, связанных с управлением персоналом.

#### **Примечания:**

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. Изд. 2-е, доп. и перераб. Москва: Экономика, 2004. 361с.
2. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации" / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
3. Иванова С.В. Самомотивация и самоменеджмент. Справочник кадровика. 2005. № 4. С. 106–107.
4. Кузнецов К. Мотивация и видение будущего фирмы. Управление персоналом. 2006. № 7. С. 31–33.
5. Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте. Нижний Новгород: Приоритет, 2005. 207с.
6. Лунин В. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала. Управление компанией. 2005. № 3. С. 33–35.

7. Мотивация персонала в современной организации: Учеб. пособие / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.
8. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Йосио Кондо, Акиказу Како, Юнаи Сайто и др.; под ред. Йосио Кондо; пер. с англ. Е.П. Марковой. Нижний Новгород: СМЦ "Приоритет", 2002. 205 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. Управление персоналом. 1997. № 5. С. 101–122.
10. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2006.
11. Шаховой В.А., Шапиро С.А. «Мотивация трудовой деятельности»: Учеб.-метод. пособие, 2-е изд., доп. и перераб. М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2006. 332 с.
12. Мерманн Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Mitarbeiter Fordern: Motivationsinstrumente fur den Unternehmenserfolg. Издательство: Гуманитарный центр. 2007.

UDC 33

### **Estimation of Supplementary Services Impact on Personnel Motivation of Travel and Hospitality Industry Enterprises**

Gayane D. Nubaryan

Sochi State University, Russia  
26a, Sovetskaya street, Sochi city, 354000  
PhD (Economy)  
E-mail: gaya007@yandex.ru

**Abstract.** This research is aimed at the determination of the degree of supplementary services impact on personnel motivation of travel and hospitality industry enterprises.

**Keywords:** personnel; motivation; optional services; travel and hospitality industry.