

УДК 379.85

M50

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2023.1.3-izdebskaya>

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Издебская Валерия Юрьевна

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
e-mail: wwdvaleri10@gmail.com, SPIN код: нет; ORCID: нет*

Аннотация: Мотивация персонала в индустрии гостеприимства является важным фактором успешной деятельности. Мотивация является основным фактором, влияющим на эффективность организации. Мотивированный сотрудник внимательно относится к целям, которых должны достичь отдельные лица, а менее мотивированные сотрудники не смогут эффективно использовать организационные возможности. Большинство менеджеров осознают, что позитивная мотивация ведет к повышению производительности. Это связано с тем, что мотивация повышает готовность работников к работе и эффективность организации. Было обнаружено, что существует прямая связь между мотивацией сотрудников и их производительностью, поскольку рвение и энтузиазм сотрудников отражались на качестве их работы. Мотивированный сотрудник не всегда будет продуктивным в соответствии с внутренней мотивацией. Это связано с тем, что на мотивацию влияют и другие факторы, такие как ресурсы и хорошая рабочая среда. Очевидно, что менеджеры должны сосредоточиться как на внутренней, так и на внешней мотивации, которые могут влиять на сотрудников, поскольку оба важны. Результаты этого исследования могут быть использованы организациями для повышения мотивации своих сотрудников и дальнейшего улучшения работы организации в будущем.

Ключевые слова: мотивация, потребности, персонал, стимул, ресурсы

FEATURES OF THE SYSTEM STAFF MOTIVATION IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

Izdebskaya Valeriya Yurievna

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
e-mail: wwdvaleri10@gmail.com; SPIN код: none; ORCID: none*

Abstract: Motivation of staff in the hospitality industry is an important factor of successful activity. Customer satisfaction largely depends on the efficiency of the staff. The article offers a classification of existing theories and practices of motivation and analyzes the features of the staff motivation system in the hospitality industry. Both general theories of motivation and specialized studies on motivation are considered. It is noted that it is important to take into account the possibilities of a tourist enterprise and the justification of incentive methods in each case.

Keywords: motivation, needs, staff, incentive, resources

Введение. Сегодня большинство организаций осознают важность мотивации сотрудников, поскольку это позволяет им, добиться большего успеха на

работе и в долгосрочной перспективе, помогает улучшить рост организаций, а также достичь высокой производительности. Эффективность организации может определяться многими факторами, такими как руководство, финансовое состояние и количество сотрудников. Производительность сотрудников очень важна, поскольку она влияет на производительность компании. Когда сотрудник хорошо выполняет свою работу, косвенно производительность компании повысится. Сотрудники обычно хорошо справляются со своей работой, когда у них есть мотивация. Таким образом, организации должны изо всех сил стараться предлагать более благоприятные условия труда, меры социального обеспечения и предоставлять работникам возможности развивать свои таланты и повышать свою мотивацию. Чтобы мотивировать и удовлетворять сотрудников, менеджеры должны заботиться о различиях каждого человека, используя различные подходы, особенно принимая во внимание, что мотивация является одним из факторов, влияющих на производительность сотрудников. Сотрудники обычно чувствуют себя мотивированными, когда они вовлечены в эффективный стратегический вклад в достижение целей организации. Следовательно, сотрудники с хорошей мотивацией обязательно будут влиять на эффективность организации для достижения ее целей.

На сегодняшний день индустрия туризма и гостеприимства является одной из самых быстроразвивающихся и доходных отраслей мировой экономики. Она включает в себя совокупность средств размещения, логистику, объекты питания, туроператорскую и турагентскую деятельность, объекты назначения различных видов туризма, компании и организации, осуществляющие экскурсии и т.д. Так, данная индустрия охватывает широкий спектр услуг, и имеет свои особенности, которые влияют на специфику управления конкретными компаниями, осуществляющими свою деятельность в этой отрасли. Более того, здесь же стоит отметить влияние экономических и социальных факторов, которые воздействуют на управление персоналом. В свою очередь, персонал является неким видом ресурса, способным увеличить рентабельность компании и занять лидирующие позиции на рынке.

Актуальность. Туристическая отрасль отличается от других постоянной коммуникацией с людьми, поэтому качественный персонал – залог успеха. Для того чтобы туристическое предприятие было рентабельным, необходимо грамотно использовать трудовые ресурсы, в связи с этим сотрудники предприятия должны обладать определенным уровнем мотивации. Более того, в связи с растущей конкуренцией на рынке, клиенты склонны возвращаться в те предприятия, где им был оказан сервис, соответствующий их требованиям и ожиданиям. Таким образом, можно сказать, что мотивация персонала занимает одну из главенствующих позиций в управлении туристской организацией и определяет успех ее деятельности.

Обзор литературы. Сегодня перед руководством туристического предприятия стоит задача поиска наиболее эффективных методов управления, так как экономическая ситуация трансформируется крайне быстро и получить выгоду сможет только та организация, которая качественнее всего адаптируется к новым изменениям. Именно поэтому одним из важнейших методов управления является мотивация персонала.

Научная литература предлагает множество определений понятия «мотивация». Одно из них было предложено в своих работах О.С. Виханским,

который утверждает, что «мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [1, с. 145].

В то же время, Кибанов А.Я. убежден, что существует связь между мотивами и стимулами: «мотивация представляет собой внутренний процесс сознательного выбора человеком определенного типа поведения» [3, с. 51].

Таким образом, проанализировав вышеуказанные точки зрения, можно сделать вывод о том, что мотивация есть «процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации» [5, с. 12]. Это система действий, направленных как на достижение целей организации, так и на удовлетворение потребностей персонала, то бишь воздействие на работников экологичным образом. Так, стоит заметить, что ключевыми терминами здесь являются потребность, мотив и стимул.

Методы и материалы. В целом, выводы об элементах мотивации среди сотрудников индустрии гостеприимства можно разделить на две широкие категории: внутренняя мотивация и внешняя мотивация. Внутренняя мотивация относится к внутреннему желанию выполнить конкретную задачу, а внешняя мотивация – это внешний фактор, вызвавший действия.

Первый найденный элемент — удобство. Удобство относится к способности сотрудников ходить на работу без больших затрат. Большинство респондентов заявили, что это один из важнейших элементов, определяющих их мотивацию к работе. Поскольку большинство респондентов являются обычными работниками, ресурсы, которыми они располагают, очень ограничены. При этом удобство для них выхода на работу рассматривается как один из элементов мотивации, особенно если рабочее место находится недалеко от того места, где они находятся.

Второй элемент, обнаруженный во время интервью, — это счастье. Счастье относится к ощущению благополучия, радости или удовлетворенности. Когда люди успешны, в безопасности или удачливы, они чувствуют себя счастливыми.

Все респонденты заявили, что ощущение счастья важно для них, чтобы поддерживать мотивацию в работе. Чувство счастья всегда рассматривается как внутренний мотивационный фактор, поскольку оно находится внутри человека. Тем не менее, это очень тесно связано с другими внешними элементами, обнаруженными в исследовании, поскольку счастье — это эмоция, которая легко меняется из-за некоторых других факторов, которые можно найти в организации.

Третьим элементом, обнаруженным в этом исследовании, является рабочая среда. Рабочая среда относится к окружающим условиям, в которых работает работник. Рабочая среда может состоять из физических условий, таких как температура в офисе, или оборудования, такого как персональные компьютеры. Это также может быть связано с такими факторами, как рабочие процессы или процедуры. В ходе интервью все респонденты подчеркнули, что рабочая среда является одним из важных элементов, повышающих их мотивацию к работе. Рабочая среда относится к комфортной обстановке, без какого-либо давления и легкости. Кроме того, хорошая рабочая среда также основана на духе доверия, понимания и сотрудничества между руководством и другим персоналом в организации. Таким образом, менеджер по персоналу, наряду с другими менеджерами, играет важную роль в развитии и поддержании хорошей рабочей среды.

Четвертый элемент, обнаруженный в этом исследовании, — это воля и желание. Воля и желание относятся к силе и состоянию, которые сотрудник должен начать что-то и довести до конца, а также желание предпринять действия для материализации этого. Некоторые респонденты упомянули, что воля и желание, которые существуют в их собственном я, вызывают у них чувство мотивации к работе. Это соответствует Теории Y, которая предполагает, что сотрудники внутренне мотивированы, получают удовольствие от своей работы и работают над собой, не получая прямого вознаграждения взамен. Когда менеджеры рассматривают своих сотрудников как один из самых ценных активов компании, это стимулирует внутреннюю работу корпорации. Кроме того, сотрудники склонны брать на себя полную ответственность за свою работу и не нуждаются в тщательном контроле для создания качественного продукта.

Пятый элемент, обнаруженный в этом исследовании, — это отношения с коллегами. Это относится к отношениям с другими работниками на том же рабочем месте. Чтобы были хорошие рабочие отношения

означает, что они в хороших отношениях и могут эффективно работать вместе. Большинство респондентов отмечают, что отношения с коллегами действительно влияют на уровень их мотивации. Хорошие отношения с коллегами заставляют сотрудников чувствовать себя счастливыми, работая в компании, так как друзья оказывают поддержку в их работе. Они также чувствуют себя более мотивированными, работая в группе вместе со своими коллегами, поскольку они работают вместе и помогают друг другу.

Шестой элемент, обнаруженный в этом исследовании, — это интерес к работе. Интерес к работе относится к увлеченности сотрудников выполнением своей работы. Это тесно связано с тем, интересна ли их работа, какие аспекты работы больше всего нравятся сотрудникам и что им действительно нравится делать. Респонденты в этом исследовании заявили, что, когда им дают работу, которая представляет их интерес, они чувствуют мотивацию к выполнению своей работы по сравнению с тем, когда им дают работу, в которой они не заинтересованы. прилагают все возможные усилия, чтобы убедиться, что работа выполняется хорошо.

Седьмой элемент, обнаруженный в этом исследовании, — это заработная плата. Заработная плата относится к фиксированному регулярному платежу, обычно выплачиваемому работодателем работнику ежемесячно в качестве вознаграждения за работу, выполненную работником. Заработная плата является общеизвестным компонентом мотивации, так как в обзоре литературы упоминается как основной компонент мотивации среди сотрудников. Респонденты отметили, что заработная плата очень важна для повышения мотивации сотрудников. Это соответствует нескольким теориям мотивации, найденным в литературе. Например, теория Герцберга утверждает, что одним из факторов мотивации, который является гигиеническим фактором, связанным с рабочей средой и внешними по отношению к самой работе, такими как политика компании, условия труда, заработная плата и гарантии занятости, в этой теории он упоминает физиологические потребности. являются наиболее важными, такими как продукты питания, кров и одежда. Эти потребности могут быть удовлетворены путем получения заработной платы и обеспечения безопасных условий труда.

Восьмой элемент, обнаруженный в этом исследовании, — это отношения с работодателем. Организация с хорошей программой отношений с сотрудниками

обеспечивает справедливое и последовательное отношение ко всем сотрудникам, чтобы они были преданы своей работе и были лояльны к компании. Сотрудники заявили, что хорошие отношения с работодателем помогают мотивировать их в выполнении своей работы. Работодатель, который относится к сотрудникам правильно и хорошо, заботясь о сотрудниках, может повысить мотивацию сотрудника к работе. Сотрудники повысят свою командную работу и производительность, поскольку они сосредоточатся на достижении целей. Важным фактором в отношениях между работниками и руководителем является то, что они применяются с точки зрения работника.

Это показывает ценность эффективного надзора для повышения мотивации сотрудников. Последним элементом мотивации, обнаруженным в этом исследовании, является получение новых знаний. Это относится к процессу изучения новых знаний или навыков путем изучения, практики, обучения или опыта во время работы в организации. Большинство респондентов заявили, что компания предоставляет им возможность получить больше знаний и узнать что-то новое, выполняя свою работу. Этот элемент считается одним из элементов, повышающих их мотивацию к работе.

Прежде чем создавать систему мотивации своего персонала нужно понять то, какие мотивы будут побуждать сотрудников к эффективной работе. Рассмотрим классификацию факторов мотивации. Как правило, выделяют внешние и внутренние факторы. К внешним относят: финансы, карьерный рост, признание в коллективе. Внутренние: потребность к реализации своего потенциала, креативность и творческий подход, здоровье, коммуникация в коллективе и личностный рост. По-другому их можно классифицировать: поддерживающие (зарплаток, условия труда, безопасность) и мотивирующие факторы (карьерный рост, обязанности, уровень ответственности).

Подведем промежуточный итог, полагаясь на данную классификацию, можно сказать, что любой человек обладает уникальными психологическими особенностями, которые помогают ему сформировать свои приоритеты и мотивационные факторы. Уровень осведомленности в этой области способствует успешному созданию своей структуры трудовой мотивации внутри туристской компании.

На основе этих факторов принято выделять внешнюю и внутреннюю мотивацию. Внутренняя определяется на этапе формирования мотивов человека. Она может способствовать более качественному выполнению обязанностей и повышению уровня вовлеченности сотрудника в процессе выполнения своих обязанностей. Внешняя же воздействует на человека независимо от его качеств и характеристик, например, через уровень заработной платы, внутренний устав компании, формат общения руководства с персоналом. Очевидно, что индустрия туризма активно использует кадровые ресурсы, поэтому особое внимание должно быть отведено системе мотивации. В этом случае трудовая мотивация будет акцентировать внимание на потребностях персонала и их удовлетворении. Какие ожидания и потребности у сотрудников могут быть? Финансовые, удовлетворенность качеством труда, взаимоотношения в коллективе.

В свою очередь, существуют мотивационные подходы для удовлетворения этих потребностей. Стоит отметить, что индустрия туризма отличается тем, что материальная составляющая не находится на должном уровне. Это связано с тем, что туризм сочетает в себе целый спектр различных услуг, которые обслуживает

большое количество персонала. Более того, индустрия столкнулась с рядом ограничений и трудностей за последние несколько лет. Если рассматривать этот вопрос с точки зрения финансов, то мы можем сказать о сложном положении. Поэтому экономическая составляющая не обладает должным количеством ресурсов. Рассмотрим существующие методы стимулирования.

Материальные методы. Безусловно, заработок является приоритетным во время выбора места работы. Однако это спорно, потому что деньги могут как подкреплять мотивацию, так и тормозить её, если уровень ответственности и количество обязанностей будет зашкаливать и способствовать выгоранию человека. Кроме того, через своевременное повышение нормы жизни значимость финансовой награды в качестве мотивации будет снижаться.

Помимо заработной платы и надбавок данный метод предполагает формирование пенсии, отпуска и больничные, возможность получения кредитов. Стоит сказать, что индустрия туризма включает дополнительные бонусы, например, скидки на туры и авиаперелеты.

Нематериальные методы. Здесь акцент уже на социальных потребностях, то есть наличие глобальной миссии внутри компании, экологичные взаимоотношения внутри предприятия, карьерный рост, статусность. Данный метод стимулирования включает в себя всё, что не относится к финансовому поощрению сотрудников. Так как туризм тесно завязано на коммуникации, персонал имеет возможность близкого и прямого общения с руководством. Кроме того, существует достаточно много малых туристических компаний, которые открыты к взаимодействию со всеми сотрудниками.

Какие нематериальные вознаграждения существуют?

- Гибкий график. Сейчас активно практикуется гибридный формат, то есть часть сотрудников может работать удалённо. Например, SMM-менеджер, дизайнер, оператор, PR-специалист. Однако в силу особенностей отрасли, необходимо не забывать о сезонности и нагрузке в этот период времени.

- Дополнительные бонусы: скидки, туры, авиа и ж/д билеты и др.
- Корпоративные мероприятия: совместные выезды, тимбилдинг, экскурсии, тренинги и обучения, способствующие формированию благоприятной обстановки внутри коллектива

- Продвижение по карьерной лестнице
- Делегирование

Таким образом, мы можем заметить, что причины и мотивы могут быть совершенно разнообразными. Одни хотят более высокую заработную плату, другие признание и уважение внутри коллектива. Туризм имеет огромный потенциал для мотивации персонала. Она не ограничена чем-то одним в силу своей специфики. При грамотном внедрении знаний об особенностях отрасли и факторах мотивации сотрудников руководство компании способно создать свою уникальную систему трудовой мотивации, которая будет стимулировать персонал и продвигать организацию в топы рынка. Но что же будет в случае отсутствия мотивационного механизма? Высокая текучка кадров, которая ведет к отрицательным последствиям:

- Временные затраты (поиск новых сотрудников, их обучение)
- Финансовые потери (выплаты, увеличение штаба, уход клиентов к конкурентам, обучение новых сотрудников)
- Напряженность внутри коллектива

- Потеря клиентов из-за отсутствия необходимых трудовых ресурсов
- Отсутствие системности, хаос внутри компании

Очень часто данная проблема связана с тем, что во время собеседований в туристическую фирму принимающий на работу человек не обладает нужными компетенциями. Он не может должным образом оценить способности кандидата. В таком случае на помощь приходит HR-специалист. Кроме того, ещё одной важной причиной может стать отсутствие четкой структуры внутри компании или же отсутствие слаженного менеджмента. Это ведет к недовольству сотрудников и своевременному уходу их из компании.

Результаты. Рассмотрев факторы и методы стимулирования мотивации персонала, можно сказать, что, в первую очередь, базой для создания механизма мотивации служат потребности сотрудников. Для менеджмента туристической компании необходимо обязательно знать мотивы поведения сотрудников, способы воздействия на них и вероятность возможных исходов, например, предугадать уход человека из компании по собственному желанию или же по каким-то особым обстоятельствам. Кроме того, безопасность и гарантия сохранения рабочих мест в период отсутствия стабильности на рынке также играет важную роль при мотивации персонала. В таком случае перед компанией стоит задача нахождения более современных подходов к управлению персоналом, особенно в области туризма. Это связано с тем, что туристическая отрасль столкнулась с рядом сложностей, к которым приходится адаптироваться всем компаниям по сей день. Так, работник, прежде чем устроиться на предприятие туристической индустрии, должен проанализировать всевозможные риски, перспективы, возможности и гарантии. В случае положительного исхода он сможет самостоятельно обозначить свои мотивационные причины на дальнейшее сотрудничество.

Выводы. На основе предложенных данных можно сделать вывод, что стимулирование мотивации персонала является одной из главных задач, стоящих перед руководством туристической организации. Через отлаженную систему трудовой мотивации можно усилить позиции своей компании на рынке, ведь персонал в туризме служит главным ресурсом, способствующим развитию индустрии. Туризм отличается от других отраслей активной коммуникацией между всеми звеньями, поэтому удовлетворение потребностей сотрудников компании является немаловажным. Умение распознать и грамотно внедрить методы повышения уровня мотивации сотрудников может стать ключевым в процессе управления.

Мотивация является основным фактором, влияющим на эффективность организации. Мотивированный сотрудник внимательно относится к целям, которых должны достичь отдельные лица, а менее мотивированные сотрудники не смогут эффективно использовать организационные возможности. Большинство менеджеров осознают, что позитивная мотивация ведет к повышению производительности. Это связано с тем, что мотивация повышает готовность работников к работе и эффективность организации. Это исследование исследует элементы, которые приводят к мотивации среди сотрудников в индустрии гостеприимства. Было обнаружено пять элементов, а именно: 1) удобство 2) счастье, 3) рабочая среда, 4) воля и желание, 5) отношения с коллегами, 6) интерес к работе, 7) зарплата, 8) отношения с работодателем и, наконец, 9) получение новых знаний. Было обнаружено, что существует прямая связь между мотивацией сотрудников и их производительностью, поскольку рвение и энтузиазм сотрудников отражались на качестве их работы. Мотивированный сотрудник не

всегда будет продуктивным в соответствии с внутренней мотивацией. Это связано с тем, что на мотивацию влияют и другие факторы, такие как ресурсы и хорошая рабочая среда. Очевидно, что менеджеры должны сосредоточиться как на внутренней, так и на внешней мотивации, которые могут влиять на сотрудников, поскольку оба важны. Результаты этого исследования могут быть использованы организациями для повышения мотивации своих сотрудников и дальнейшего улучшения работы организации в будущем.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Высшая школа, 2009.
2. Десслер, Г. Управление персоналом. пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом предприятия: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для студентов вузов. - 2-е изд., перераб и доп. - М.: Изд-во «Экзамен», 2004. - С. 51.
4. Толмачева М. С., Мешкова Г.А. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.
5. Шапиро С.А. Мотивация. Учебное пособие. - М.: Изд-во «Гроссмедиа», 2008. - С. 12.

References

1. Vihansky, O.S. Naumov A.I. Management. M.: Higher School, 2009.
2. Dessler, G. Personnel Management; trans. 9th English ed. – 4th ed., electron. – Moscow: Laboratory of Knowledge, 2020. – 802 p.
3. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. Personnel management of the enterprise: selection and evaluation when hiring, certification: Textbook for university students. - 2nd ed., revision and supplement. - M.: Publishing House "Exam", 2004. - P. 51.
4. Tolmacheva M. S., Meshkova G. A. Evolution of motivation theories in foreign studies // Successes of the humanities. – 2019. – No. 2. – pp. 6-14.
5. Shapiro S.A. Motivation. M.: Publishing house "Grossmedia", 2008. P. 12.

Поступила в редакцию 10 апреля 2023 г.