

КРУШЕЛЬНИЦКАЯ О.И.;
ТРЕТЬЯКОВА А.Н.;
ПОЛЕВАЯ М.В.

МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются особенности материального и нематериального стимулирования персонала в гостиничном бизнесе. Показаны нефинансовые показатели успеха компании и их мотивирующая роль, которую они могут играть для линейного персонала предприятия.

Ключевые слова: стимулирование, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, персонал

KRUSHELNITSKAYA O.I.;
TRETIYAKOVA A.N.;
POLEVAYA M.V.

MATERIAL AND NON-MATERIAL STIMULATION OF LINEAR PERSONNEL OF HOTEL ENTERPRISE

In the article the features of material and non-material stimulation of personnel are examined in hotel business. The unfinancial indexes of success of company and their explaining role which they can play for the linear personnel of enterprise are shown.

Keywords: stimulation, material stimulation, non-material stimulation, personnel

Линейный персонал выполняет основные функции гостиничного предприятия. Именно от его работы зависит стабильность качества услуг, что на современном этапе развития сферы обслуживания в нашей стране становится чрезвычайно важным и желанным показателем работы любого предприятия соответствующего профиля. В связи с этим выбор эффективных методов стимулирования труда рядовых сотрудников является одной из важнейших задач, стоящих перед руководством. Какие факторы необходимо учесть, выбирая и комбинируя те или иные методы мотивации? Ответу на этот вопрос посвящена данная статья.

➤ Материальное стимулирование

Материальное стимулирование, его особенности и недостатки в целом и отдельных конкретных вариантов, на настоящий момент достаточно хорошо изучены. Поэтому позволим себе лишь кратко напомнить некоторые моменты.

Бесплатной работы быть не может, поскольку в современном обществе деньги обеспечивают удовлетворение базисных потребностей: в еде, крове над головой, содержании семьи, обеспечении старости...

В обществе существует достаточно тесная взаимосвязь между властью и социальным статусом с одной стороны и количеством зарабатываемых денег с другой. Соответственно, высокий доход часто воспринимаются как показатель высокого социального статуса его обладателя.

Высокая зарплата, кроме того, ассоциируется в здоровом обществе с высокой эффективностью и качеством работы. Тем самым, в глазах окружающих она является подтверждением высокой личной эффективности работника.

Одновременно следует признать, что когда денег становится больше, чем необходимо для выживания и комфорта, на первое место могут выходить другие потребности человека. Например, проводить больше времени с семьей и детьми. В странах с высоким уровнем жизни населения деньги в значительной степени утрачивают свою мотивирующую силу для большинства людей. Особенно – людей среднего и старшего возраста. «Ощущение благополучия не столь тесно связано с экономическими показателями, особенно после достижения сносного уровня жизни (в разных странах он варьируется от 200 до 1200 долларов в месяц на человека)», – отмечает профессор ГУ ВШ Э.А. Долгин. Это совпадает с данными социологии труда, на которые ссылается Э.А.Долгин⁵: сначала вознаграждение стимулирует людей к самоотдаче, а начиная с некоторого уровня дохода перестает. Конечно, для некоторых людей, стремление к получению все больших и больших доходов с годами работы не уменьшается, а только усиливается. Но, как правило, это относится к руководителям высшего звена.

Кроме того, во многих случаях трудно выделить параметры, с помощью которых разницу в качестве работы линейного персонала удобно было бы постоянно отслеживать. Еще труднее найти денежный эквивалент, который позволил бы регулярно объективно оценивать эту разницу и ее влияние на успех деятельности предприятия в целом. В результате далеко не всегда руководству удастся систематически проводить понятную и убедительную для линейного персонала политику материального поощрения качественного выполнения работы. Если же оценка работы проводится недостаточно объективно, нерегулярно, работникам остается непонятна связь между критериями, по которым их оценивают и общей системой целей и ценностей, которая зафиксирована в корпоративном кодексе, то такое материальное стимулирование принесет только вред. Оно будет стимулировать не качественную и эффективную работу, а интриги, подковерную борьбу и очковничество.

Кроме того, материальное стимулирование не создает приверженности фирме. В результате, сотрудники, ориентированные преимущественно на материальные стимулы легко покидают фирму, если находят более выгодные варианты.

Денежное предложение играет свою роль на этапе выбора места работы. Конкурентоспособное материальное вознаграждение позволяет удерживать персонал. Но материальное вознаграждение редко является основой мотивации для блестящей работы линейного персонала.

⁵ Долгин А. Манифест новой экономики. Вторая невидимая рука рынка. – М.: АСТ, 2010

➤ Нематериальное стимулирование.

Нематериальное стимулирование включает в себя широкий спектр методов поощрения. Обычно они включают в себя разнообразные способы проявления уважения, благодарности, признательности сотрудникам за их повседневный, незаметный, но в высшей степени необходимый труд.

В рутинном труде рядовых работников сферы услуг мало места для блестящих проявлений явного героизма. Напротив, самое раздражающее и тягостное состоит в том, что банальная повседневность постоянно требует терпения, выдержки и определенного самоотречения. День за днем, месяц за месяцем, год за годом, необходимо выполнять ряд рутинных, по большому счету, действий, без каких бы то ни было показных героических жестов. Такова, например, работа горничных, работников кухни и прачечной, бухгалтеров. Много рутины и в деятельности сотрудников front-office, несмотря на разнообразие, которое вносит в их работу общение с гостями. Надо признать, немногие руководители высшего звена, могли бы выполнять такую работу долгое время на высоком уровне. Такая повседневная работа тоже героизм, но особого рода. И этот героизм должен быть по достоинству оценен и вознагражден. Если он не может быть оценен большими деньгами, высоким престижем профессии и широким общественным признанием, то он должен быть подкреплен признанием со стороны ближайшего окружения, т.е. корпоративным признанием.

Рассмотрим несколько нефинансовых показателей успеха компании, и оценим ту мотивирующую роль, которую они могут играть для линейного персонала предприятия.

Репутация компании. Люди испытывают гордость, когда работают на уважаемой фирме. Им приятно, когда окружающие знают об их предприятии и имеют о нем высокое мнение. Независимо от должности любому сотруднику приятно, когда в ответ на вопрос о месте работы, он слышит многозначительное: «О-о-о!».

Совсем не обязательно, чтобы предприятие имело «мировую» известность или принадлежало к всемирно известной цепи. При грамотном формировании имиджа компании, небольшое и (или) недавно работающее предприятие может весьма высоко оцениваться жителями города или региона, или, по крайней мере, людьми, занятыми в той же сфере. В этом случае работать на нем будет считаться престижным. Гордость за свое предприятие является для работников основой того, чтобы гордиться своей работой и своим вкладом в общий успех. Единственное, что может этому помешать, (кроме совершенно недостаточной зарплаты) это нежелание руководства признавать, что хорошая работа линейного персонала важна для успеха предприятия. Руководство фирмы должно использовать каждую возможность, чтобы продемонстрировать, как повседневные усилия рядовых сотрудников помогают продвигаться к достижению основных целей фирмы, и что оно (руководство) ценит эти усилия. Сотрудники должны знать и понимать глобальные цели фирмы, ее ближние и дальние перспективы, и соотносить собственные действия с этими ориентирами. Для реализации этого принципа в ведущих гостиницах четко формулируется миссия и цели гостиницы. Они фиксируются в корпоративном кодексе, справочниках для сотрудников, памятках (handbook), размещаются на корпоративном сайте, на информационных стендах гостиницы.

Например, гостиница «Ритц-Карлтон» заявляет своей высочайшей миссией искреннюю заботу о гостях и их комфорте и раскрывает этот тезис в своем кредо: «Мы обязуемся оказывать услуги и предоставлять безупречный индивидуальный сервис нашим гостям, которые всегда смогут насладиться теплой, уютной, располагающей к отдыху и в то же время изысканной атмосферой. Мир «Ритц-Карлтон» оживляет чувства, создает хорошее настроение и ощущение благополучия, исполняет даже не высказанные желания и потребности наших гостей».

Цели наиболее четко заявляют крупные сетевые компании. Например, компания «Кемпински» ставит цель «сделать бренд «Кемпински» синонимом индивидуальной роскоши в гостиничном бизнесе. Мы собираемся добиться этого, собрав воедино лучшие в мире роскошные пятизвездочные гостиничные и курортные комплексы, каждый из которых является лидером рынка или представляет собой уникальный отель,.. представляя нашим гостям услуги наивысшего уровня». Похожие цели ставит «Хаятт Интернэшнл»:

- присутствие во всех ключевых городах и на важнейших курортах;
- лидерство в отрасли в области маркетинга, гостиничной и курортной деятельности, а также в сфере связей с общественностью;
- первое или второе место на каждом рынке по доле рынка, прибыльности и восприятию потребителя.

Миссия, цели и история достижений компании – важнейшие пункты программы общей адаптации для новых сотрудников гостиницы. Подробному рассказу о них уделяется существенная часть времени ориентационного тренинга. Для давно работающих сотрудников также регулярно проводятся небольшие собрания с обсуждением целей гостиницы, достигнутых результатов, путей продвижения к цели, того вклада, который вносят и могут внести сотрудники каждого подразделения гостиницы в достижение целей своей организации.

Репутация продукта и услуги, над которыми я работаю. Например, если гостиница известна своим безупречным сервисом, то любой из сотрудников, обеспечивающих этот сервис, правомерно гордится своим вкладом в формирование имиджа предприятия. Это четко заявлено, например, в корпоративных документах гостиницы «Ритц-Карлтон», в том числе в памятках для сотрудников, где представлены принципы сервиса. Каждый из принципов начинается с местоимения «я», подчеркивая тем самым роль конкретного сотрудника в обеспечении того уровня сервиса, который предоставляет компания. Главный обобщающий принцип сервиса гостиницы «Ритц-Карлтон» звучит так: «Я горжусь тем, что работаю в «Ритц-Карлтон». Приведем несколько примеров из двенадцати принципов сервиса:

- Я выстраиваю прочные отношения и делаю все, чтобы гости «Ритц-Карлтон» стали нашими постоянными гостями.
- Я обладаю полномочиями дарить гостям уникальные, запоминающиеся и индивидуальные впечатления.
- Я осознаю свою роль в достижении Основных Факторов Успеха и создании мистики «Ритц-Карлтон».
- Я внимателен ко всем нуждам и вопросам гостей и в ответе за их незамедлительное решение.
- Я горжусь своим профессиональным видом, речью и поведением.

Помимо того, что гордость за свой вклад в работу гостиницы декларируется корпоративными нормами, она должна подкрепляться признанием со стороны компании. Этому служат программы «Лучший сотрудник месяца», «Лучший сотрудник года», статьи о достижениях лучших в корпоративной прессе и на сайтах, портреты на доске лучших сотрудников, статусные знаки, встречи лучших с руководителями гостиницы и др.

Показателем высокой репутации услуг гостиницы будет статус, выбравших эти услуги гостей и компаний. Информация о том, кто из известных людей выбрал нашу гостиницу для проживания или для проведения своего семейного торжества, какие компании расселяют в нашей гостинице своих сотрудников, какие организации проводят в гостинице свои семинары и конгрессы, должна быть доступна каждому сотруднику, а в некоторых случаях активно распространяться среди них.

Удовлетворенность гостей. Насколько полезной считают мою работу клиенты, которых я обслуживаю. Для сотрудников сферы услуг мало что сравнится по убедительности с прямыми и честными отзывами их клиентов как внутри компании, так и за ее пределами. Сотрудники, которые напрямую работают с гостями, получают одобрение непосредственно от них самих. Но и для тех сотрудников, которые непосредственно с гостями не общаются, руководство может найти каналы, по которым они смогут узнать оценку своего труда со стороны гостей. Во многих гостиницах гостей просят заполнить анкету о том, как они оценивают уровень предоставленного сервиса. В анкете для гостей гостиницы Холидей Инн Москва Лесная есть, например, такие вопросы: «Когда сотрудники гостиницы общались с Вами:

- Продемонстрировали ли они знание гостиницы и ее служб?
- Исполняли ли они свои обязанности быстро и эффективно?
- Представлялись ли они в приятной и доброжелательной манере?
- Удовлетворены ли Вы тем, как выполнялись Ваши просьбы?
- Возникло ли у Вас желание вернуться в гостиницу и рекомендовать ее

другим?

- Можете ли Вы отметить кого-нибудь из сотрудников? Если «Да», могли бы Вы сообщить его имя?»

Очень важно информировать персонал о полученных результатах, даже если никаких конкретных имен названо не было

Можно использовать и другие пути. Например, для групп работников back-office можно организовывать специальные встречи с сотрудниками front-office, которые непосредственно общаются с клиентами и могут передать их оценки «из первых уст».

Уважение к коллегам. Насколько профессиональной и качественной я считаю работу коллег, рядом с которыми работаю. Работать рядом с настоящими профессионалами гораздо больше значит для профессионального самоуважения, чем личные симпатии и антипатии между людьми.

Уважительное отношение сотрудников друг к другу должно поддерживаться гостиницей как корпоративная норма и, прежде всего, в стиле отношений руководителя к подчиненным. Уважение к коллегам, работа в команде, взаимопомощь декларируются в корпоративных кодексах ведущих гостиниц. Например, одной из характеристик определяющих культуру компании «Хаятт

Интернешнл» является следующая: «Мы заботимся друг о друге: Сотрудники Хаятт часто говорят о существовании в компании ощущения «семьи». Мы поощряем чувство общности и сплоченности, уважения и поддержки друг друга, честности друг перед другом и отношение друг к другу, как к своим близким родственникам». В корпоративных документах гостиницы «Савой» норма быть эффективным членом команды раскрывается следующим образом:

- Слушай.
- Будь гибким.
- Имей положительный настрой.
- Уважай других.
- Будь ответственным и надежным.
- Держи слово.

Обратить внимание на профессионализм и деловые и личные качества коллег, оценить их позволяет привлечение сотрудников к участию в процедурах деловой оценки персонала. Метод оценки «360 градусов», применяемый в некоторых гостиницах, предполагает, что сотрудника оценивает не только руководитель, но и другие сотрудник, коллеги, которые связаны с ним деловыми отношениями.⁶ Уважение ко мне и моему труду со стороны моих уважаемых коллег. Если вы уважаете человека за его работу и личные качества, то Вам важно, чтобы и он испытывал к вам уважение. Важно отметить, что в первую очередь важно именно искреннее отношение со стороны значимых людей, а не словесные заявления. Реальное внимание, заинтересованность и забота, проявляются в повседневных делах. В том, как реагируют коллеги на просьбу о помощи или совете, на чужие успехи и неудачи, и так далее.

Прежде всего, конечно, для сотрудников важно уважительное отношение со стороны непосредственного начальника. Его внимательное отношение к интересам и проблемам работника. Найдет ли начальник возможность дать отпуск за свой счет. Будет ли искать возможности сделать график работы более удобным для сотрудника не в ущерб качеству с учетом проблем дороги, учебы, детского сада и прочих. Как он реагирует на критические высказывания работников или предложения изменений?

Никакие красивые слова о всеобщем уважении, работе в команде, готовности всегда прийти на помощь коллеге не имеют смысла, если они не подкрепляются каждодневными делами. В таком случае они вызывают только раздражение и насмешки персонала.

Конечно, разработка корпоративных стандартов поведения (в том числе между сотрудниками) необходима. Но обязательно надо следить за тем, чтобы эти слова были не просто написаны на бумаге и заучены, а являлись руководством к действию на каждый день; реализовывались в практике реальных отношений. Так же очень важно, чтобы корпоративные стандарты поведения были написаны просто, понятно и через них реализовывалась система ценностей, которая близка персоналу и соответствует общей системе ценностей предприятия.

Приятная интересная работа. Исследования социологов показывают, что постепенно происходит изменение отношения людей к работе. Если раньше

⁶ Бирли У. «360 градусов». Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. – М.: Эксмо, 2009.

профессия обеспечивала статус в обществе, уважение, материальную обеспеченность, то сейчас, как отмечает заведующий отделением культурологии ГУ ВШЭ В. Куренной: «Люди хотят в первую очередь жить интересной жизнью... Выбор трудовой деятельности в новой системе мотивации будет связан с проектом жизни как счастья. Люди стараются найти приятную работу с гармоничной атмосферой, они будут ориентироваться прежде всего на это, а не на зарплату, бонусы или социальный пакет».⁷ Такие тенденции в массовом сознании заставляют руководителей компаний и службу персонала обратить пристальное внимание на организацию корпоративной жизни. В некоторых гостиницах существуют корпоративные издания, куда каждый сотрудник может поместить свои стихи, рассказы, фотографии. Проводятся различные конкурсы, отмечаются праздники, дни рождения. Проводятся не только обязательные тренинги, но и такие, которые заинтересованные в своем развитии сотрудники могут выбирать по желанию, например, осваивая дополнительный иностранный язык или развивая в себе какие-то психологические качества. В организации персонал не только работает, но и живет, и от этой жизни он должен получать удовольствие.

Опыт множества фирм, руководство которых умеет формировать и поддерживать у своих сотрудников чувство гордости своим трудом на благо фирмы, подтверждает, что гордость – первостепенный источник энергии и эмоциональной приверженности интересам фирмы. Менеджеры, успешно создающие у своих сотрудников чувство гордости, со временем обеспечивают и высокие экономические показатели. Кроме того, такие компании легче других переживают кризисные времена. Их сотрудники гораздо дольше сохраняют приверженность и лояльность фирме, чем сотрудники тех фирм, которые ориентированы на материальное стимулирование, и лучшие сотрудники которых легко уходят в другую фирму, если она обещает лучшие финансовые условия.

Можно только удивляться, почему российские руководители так редко используют нематериальные способы мотивации линейного персонала. Возможно, это объясняется пережитками советского прошлого, когда «красивые слова», использовались слишком часто и не имели ничего общего ни с реальной жизнью, ни с реальными взаимоотношениями. Возможно, свое влияние оказали и недавние времена тяжелейших финансовых кризисов, когда финансовое положение рядовых работников было настолько тяжелым, что никакие слова благодарности не могли быть привлекательными для людей, живущих на грани нищеты. Вероятно, эти проблемы сохраняются и теперь в ряде регионов и оказывают влияние на деятельность ряда предприятий сферы услуг. Однако сейчас в России, в первую очередь в Москве и Санкт-Петербурге, существует большое количество вполне успешных гостиниц, обеспечивающих своим сотрудникам конкурентоспособный доход. Одновременно, именно эти предприятия заинтересованы в постоянстве качества услуг, оказываемых линейным персоналом. И именно от сотрудников этих предприятий, в ответ на вопросы о работе, чаще всего слышишь не о деньгах, а об уважительном или неуважительном отношении со стороны руководства. И всегда поражает, как гордятся и дорожат своей работой люди, которым начальство демонстрирует постоянное внимание уважительное отношение к их успехам и им проблемам. В то же время, линейный персонал предприятий, которым начальство

⁷ Семенов В. Счастье в труде. – Независимая газета. – 25.05.2010

постоянно демонстрирует отношение: «Было бы место, а человек найдется», как правило, говорят о том, что уже активно ищут, или собираются искать другое место работы. Возможно, с теми же финансовыми условиями, но с другим отношением к сотрудникам.

Мотивация, основанная только на материальном стимулировании и страхе: «делайте, что вам говорят, иначе вас уволят» не может обеспечить постоянство высокого качества услуг, необходимого современным гостиницам. Работники научились слишком хорошо понимать, что эта логика подразумевает: «Даже если вы будете хорошо работать, вас все равно в любой момент могут уволить». В этой ситуации работники заинтересованы не в повышении качества услуг, а в «показухе», взаимном укрывательстве. Они больше заботятся о том, чтобы любым способом заслужить благосклонность начальства, чем о качестве работы. Таким образом, подобные методы стимулирования линейного персонала не обеспечивает эффективной работы современной гостиницы и снижает ее конкурентоспособность. Нематериальные факторы мотивации сотрудников на современном этапе привлекают к себе все более пристальное внимание со стороны руководителей гостиниц. Приведенные нами примеры далеко не исчерпывают список того, что может мотивировать линейный персонал к качественному выполнению своей повседневной работы.

Литература

1. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. – М.: Вершина, 2007.
2. Бирли У. «360 градусов». Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. – М.: Эксмо, 2009.
3. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 138 с.
4. Долгин А.Б. Манифест новой экономики. Вторая невидимая рука рынка. – М.: АСТ, 2010/
5. Катценбах Й. Почему гордость важнее денег. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007 – 212 с.
6. Кунде, Йеспер Корпоративная религия: Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. Санкт-Петербург : Стокгольмская шк. экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
7. Пеннингтон, Рэнди Дж Да здравствует результат!: Роль корпоративной культуры в конкурентной борьбе. – М.: Издательство «Омега-Л»:СмартБук, 2009. – 164 с.
8. Семенов В. Счастье в труде. – Независимая газета. – 25.05.2010.
9. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.
10. Мы здесь для Вас. Анкета гостя. – Holiday Inn MoscowLesnaya.
11. Справочник для сотрудника. – Арапат Парк Хаятт Отель.
12. Справочник для сотрудника. Ресторанная служба. – гостиница «Савой».
13. Corporate handbook. Introduction to Kempinski. – Kempinski.
14. Corporate handbook. – The Ritz-Carlton.