

КОРНОВА Галина Радековна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры
туристического бизнеса и гостеприимства

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Контактный телефон: (343) 221-27-42



ЛОГИНОВА Екатерина Владимировна

Старший преподаватель кафедры туристического бизнеса и гостеприимства

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Контактный телефон: (343) 221-27-42
e-mail: cat.log@yandex.ru

К вопросу о мотивации работников сервисной организации

Ключевые слова: мотивация; управление персоналом; демотивация; внутреннее увольнение работника; сервисная организация; готовность к труду; клиентоориентированность; корпоративная культура; театр; работа как игра.

Правильная мотивация формирует направленное поведение работника. В статье ставится под сомнение эффективность традиционных способов мотивирования применительно к работникам сервисной организации. Рассматривается феномен «внутреннего увольнения» работника как следствие его демотивации. Представлены результаты исследований мотивационного потенциала работников сервисных организаций.

Сегодня «мотивация» – ключевое слово в управлении персоналом, а умение мотивировать считается важнейшим качеством руководителя. Мотивация работника представляется как внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [1]. Правильная мотивация ориентирована на формирование направленного поведения, основанного на интеллектуальных, а не механических подходах к принятию решения работником [2. С. 346].

По вопросам мотивации проведено множество исследований (А.И. Пригожин, А.И. Кочеткова, О.С. Виханский и А.И. Наумов), в большинстве из них дорабатываются классические мотивационные теории и предлагаются подходы к их применению в современных условиях. Как тенденцию можно отметить стремление к разработке все более изощренных стимулирующих систем, которые, по мнению их авторов, призваны повышать производительность и качество труда. На фоне однотипных работ выделяется исследование одного из самых признанных немецких экспертов в сфере управления Райнхарда Шпренгера, который, анализируя на многочисленных управленческих примерах широко распространенные системы стимулов и технологии мотивирования, используемые на предприятиях, ставит под сомнение их эффективность, указывая на контрпродуктивные демотивирующие последствия [1].

В своих исследованиях Р. Шпренгер обращает внимание на ошибочность утверждения об эффективности мотивационной роли всевозможных бонусов, материальных стимулов и «индивидуализации» механизма вознаграждения, где действия руководи-

теля ограничиваются только инструментальным уровнем мотивирования. Он считает, что наряду с этими факторами нужно уделять внимание корпоративным ценностям, придавать значение трудовой деятельности, где личность руководителя наполняет смыслом инструменты мотивации работников. Р. Шпренгер отметил следующий парадокс: чем больше руководитель занимается мотивированием, тем выше демотивация работника.

Следствием демотивации является возникновение губительного для организаций феномена: внутреннего увольнения работника [1. С. 16]. Данный феномен формируют изменившиеся ценности: работнику сегодня недостаточно просто трудиться и получать за это материальное вознаграждение, ему необходимы цель и смысл деятельности, которые он понимает. Причем, как отмечает исследователь, сама готовность работника к работе не сломлена, у него есть потребность заниматься деятельностью, которая имеет смысл и приносит радость. Проблема заключается в том, что организации медленно реагируют на изменившиеся представления работников о ценностях. Сегодня сфера труда и сфера свободного времени работника теряют свое изолированное положение. Работник находится в состоянии ожидания возможностей реализации своего личностного потенциала, т. е. он желает быть включенным в деятельность и быть признанным как целостная личность.

Р. Шпренгер констатирует, что «поборники мотивирования сотрудников по-прежнему рассматривают с подозрением на *готовность к самоотверженному труду* из внутренней потребности» [1. С. 37]. Р. Шпренгер, А. И. Кочеткова, А. И. Пригожин отмечают, что нелюбовь к труду формируют сами руководители, которые игнорируют изменившиеся ценности работников, исходя из установки, что работник по природе ленив, в результате чего постоянно совершенствуются классические стимулирующие системы (деньги и статус). Нелюбовь к работе приводит к тайной нелояльности и «внутреннему увольнению работника».

Наряду с Р. Шпренгером К. Лоренцо, И. Айби-Айлсфельдт, Ф. Ф. Кубе отмечают, что все люди обладают творческой энергией, которая ищет возможность открыться. Люди располагают высоким потенциалом активности, который можно понимать как способность и готовность работать. Указанные авторы отмечают необходимость изменения восприятия работника руководителем. По их мнению, руководитель должен принять и осознать, что у работника, наряду с другими потребностями, есть базовая потребность во внимании, признании и понимании его профессиональных мотивов.

На наш взгляд, такое понимание процесса мотивирования работника является особенно актуальным в отношении сервисных организаций. В отличие от производственных предприятий, сервисные организации руководствуются в своей работе иными принципами [3. С. 480]:

- ориентация культуры организации на клиентов извне и изнутри;
- нацеленность на выявление не только реального, но и потенциального спроса;
- формирование клиентской потребности в организации и ее продукте;
- развитие спроса и потребительской памяти;
- анализ поведения в момент коммуникации с клиентом на уровне каждого сотрудника фирмы (организации);
- предложение к основным услугам большого количества дополнительных услуг;
- предоставление клиенту больше, чем он ожидает;
- «клиент есть судья».

Организация, ориентированная на клиента, предъявляет особые требования к своим работникам, в их основе лежит: способность работника к рефлексии своей деятельности, способность выстраивать «прочные, преданные, человеческие отношения с клиентами» [4. С. 16]. Большое значение имеет умение быть внутренним клиентом своей организации, формировать дополнительную потребительскую ценность услуги

и вследствие этого на основе потребительской памяти укреплять лояльность клиентов к сервисной организации [5]. Для привлечения работников с такими характеристиками необходима особая система мотивирования, в которой руководитель должен [6]:

- на основе четких договоренностей и обязательств требовать от работника результатов труда;
- «открыто» и «ясно» критиковать работника за плохую работу и определять меру его ответственности, а не соблазнять, создавая иллюзорное представление о корпоративной идентичности, требуя от работника полного преклонения (подчинения);
- побуждать работника, основываясь на его творческом и профессиональном потенциале, а не делать из него робота, способного механически выполнять правила;
- устранять источники демотивации;
- создавать рамки для индивидуальной свободы действий, избегая бесконтрольности и хаоса.

Используя методику оценки рабочего места (методика Q-12), применяемую разными авторами для оценки уровня вовлеченности персонала, удовлетворенности трудом, эффективности коммуникации и других целей, мы выделили в ней вопросы, позволяющие определить тип мотивации. Было опрошено 116 работников сервисных организаций [3].

Большая часть работников (80%) мотивированы материально, удовлетворены тем, что есть все необходимое для работы и они занимаются тем, что умеют. При этом работники не ощущают заинтересованности руководителя в раскрытии их потенциала. Выборочные опросы показали отсутствие возможности поделиться своими достижениями и сомнениями, что создает причины внутреннего увольнения.

Таким образом, подтверждается мнение авторов, что наряду с внешним вознаграждением (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, дополнительные выплаты) есть внутреннее вознаграждение (сама работа через чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, через дружбу и общение, возникающие в процессе работы) [7].

Причинами, побуждающими работников сервисных организаций трудиться усердно, являются:

- получение желаемой заработной платы;
- правильное выполнение своих обязанностей с целью избежать нареканий со стороны клиентов и руководства;
- заинтересованность в развитии организации и понимание своего значимого места в ней.

Первые две причины определяют поведение работников в краткосрочной перспективе. Как правило, снижение дохода предприятия влечет за собой немедленное увольнение таких работников. Однако ни сам работник, ни руководство не предпринимают никаких действий по формированию дополнительной потребительской ценности услуг. Совершенно другая ситуация возникает, когда работник ассоциирует себя с организацией, он понимает свою значимую роль в организации, он заинтересован в развитии организации и клиента. По мнению А. И. Кочетковой, «настоящая клиентная ориентированность – это развитие клиента; ему нужны не только товары и услуги, но и услуги в связи с товарами и услугами» [5. С. 479]. Услуги, связанные с товарами и услугами, это и есть создание дополнительной потребительской ценности.

Сегодня существует острая потребность в совершенно новом типе работника сервисной организации, который не только продает услугу клиенту, но как бы создает дополнительную услугу в услуге, повышая тем самым ценность услуги для клиента. Однако здесь есть одна особенность: качество услуги (дополнительной потребительской ценности) в услуге в большей степени зависит от желания работника, его способностей,

личностных качеств, психологического соответствия своей работе, потребности служить людям и лишь частично от понимания значимости нематериальной мотивации руководителями сервисной организации.

Наше исследование по методике «Возможности реализации мотивов» (В. Доминяк) показало, что, к сожалению, значительная часть работников сервисных организаций не мотивирована на создание дополнительной потребительской ценности услуги. Было опрошено 60 чел., из них 30% (18 чел.) мужчин, 70% (42 чел.) женщин, в возрасте от 19 до 40 лет. 71% (43 чел.) работают в сфере гостеприимства, 29% (17 чел.) не имеют опыта профессиональной деятельности.

Количественные значения для анализа были распределены по степени приоритетности [7]. Для работников сервисных организаций, по нашему мнению, одним из важных мотивов профессиональной деятельности является ощущение собственной полезности, служения людям. К сожалению, данный мотив находится лишь на 13-м месте, а основная ценность профессиональной деятельности для опрошенных лежит в границах материальных потребностей и потребностей в безопасности.

Данные результаты показывают непригодность для сервисных организаций систем мотивации, созданных для производственных предприятий, по следующим причинам:

- для сервиса производительность и качество необходимо рассматривать как находящиеся в органической взаимосвязи, где производительность означает степень эффективности процесса преобразования входящих ресурсов в конечный результат, а качество – степень удовлетворенности клиента услугой, ее соответствия потребностям, желаниям и ожиданиям клиента;
- результативность невозможно оценить в краткосрочном периоде, количество постоянных клиентов в течение 10 лет должно сохраняться (20%).

Создавая эффективную систему мотивации для сервисных организаций, необходимо понять факторы, определяющие результативность труда работника. Р. Шпренгер отмечает три измерения, формирующих трудовой вклад работника [1. С. 205]:

- готовность к производительному труду;
- способность к производительному труду;
- возможность производительного труда.

Применительно к сервисным организациям готовность к производительному труду – это несение ответственности за качественное обслуживание клиента на всех уровнях взаимодействия его с организацией, иными словами, служение ему. Способность к производительному труду – это тот личностный потенциал, с которым работник приходит в организацию. Возможность производительного труда – это вложения руководителя в процесс обслуживания клиента.

Понимание этих факторов влечет за собой постановку следующих вопросов: что же все-таки мотивировать и как не создать ситуацию демотивации работника? При формировании эффективной системы мотивации для сервисных организаций важно воспринимать трудовой вклад работника как процесс объединения его готовности и способности к труду, что составляет его личную ответственность и формирует внутреннее вознаграждение самой работой. Руководитель же ответственен за направление и наполнение системы мотивации совершенно новыми смыслами: он обязан видеть различия в уровне профессионального развития работников, он не должен разрушать в работнике готовность к труду при отсутствии явных профессиональных способностей и при этом максимальном должен поддерживать и развивать работников, профессионально развитых от природы, раскрывая их потенциал.

Вследствие этого система мотивации должна органически сочетаться с функциями планирования, отбора и адаптации работника. Специалисты в области клиентоориентированности отмечают следующие качества и способности работников сервисных организаций [4]:

- искренность и теплота;
- умение сочувствовать;
- оптимистическое, приподнятое настроение;
- командный стиль работы;
- добросовестность.

Сегодня многие предприятия в сфере сервиса берут работников при наличии только профессиональных качеств, не задумываясь о том, что многие компетенции, необходимые в сервисе, развить невозможно. Это приводит к увольнению работников в связи с отсутствием личностных качеств. Таким образом, работник, объединяющий в себе профессиональные и соответствующие личностные качества, становится настоящей находкой для сервисных организаций.

Наши исследования показали, что сервисные предприятия в целом не являются для работников мотивационно привлекательными: наряду с другими качествами от работников требуется принесение своего эмоционального отношения к клиенту (служение), так как в условиях сервисной организации возникает необходимость добровольного трудового усердия. Из 43 опрошенных, работающих в сервисных организациях, 23% (10 чел.) оценивают мотивационную привлекательность предприятия, на котором работают, как низкую. Это свидетельствует о существовании скрытых или явных противоречий между желаемым и возможным, что в дальнейшем может привести к увольнению. 74% опрошенных (32 чел.) оценивают уровень мотивационной привлекательности предприятия как средний (оценка ВРМ в пределах 5,3–8,3 балла). При этом необходимо сказать, что оценки 69% опрошенных (22 чел.) находятся в диапазоне до 7 баллов, и это является показателем того, что возможности реализации мотивов профессиональной деятельности на данных предприятиях сферы сервиса имеют тенденцию приближения к низкому уровню мотивационной привлекательности. Всего 2% опрошенных (1 чел.) оценивают уровень мотивационной привлекательности предприятия как высокий.

В условиях кадрового дефицита руководителям сервисных организаций следует сконцентрировать усилия на создании корпоративной культуры, которая поддерживала бы тех, кто желает работать. Это влияет на способность персонала испытывать потребность в принадлежности и приверженности к предприятию. Непривлекательность профессиональной деятельности является источником сильной демотивации. Очень часто возникает ситуация, когда новый работник расценивает данное место работы как временное, вследствие чего не считает нужным проникаться корпоративной культурой организации, выстаивать долговременные отношения с коллегами; клиент ему безразличен или, что еще хуже, воспринимается только как источник денег.

Возникает вопрос: что лучше в условиях новых экономических тенденций – нанять подготовленного работника или вырастить работника внутри сервисной организации? Многие руководители сервисных организаций, которые действительно заинтересованы в формировании у своих работников ориентации на клиента, говорят о том, что для них выгоднее вырастить работника. Но они также говорят о связанных с этим рисках. Не всегда удается удержать хорошего работника, на «возвращение» которого потрачено много ресурсов организации. Остается только один выход: чтобы не потерять работника, нужно формировать качественную систему нематериальной мотивации, а также создавать и систематически поддерживать сильную корпоративную культуру. По мнению К. В. Харского, «материальное вознаграждение не может быть мотиватором, оно должно быть конкурентоспособным и справедливым ... единственным мотиватором является корпоративная культура компании» [8. С. 231, 232]. Мы считаем, что нематериальная мотивация, особенно в сервисных организациях, является одним из способов формирования корпоративной культуры, а корпоративная культура в свою очередь является сильнейшим мотиватором. Соответственно обучение, имеющее

в своем основании понимание и принятие корпоративной культуры организации, будет целенаправленным, мотивированным и эффективным.

Вкладом руководителя в производительность и лояльность работника является его воля к формированию соответствующего типа корпоративной культуры. Л. Нельсоном и Ф. Бернсом выделяются следующие типы корпоративной культуры: «реагирующий», «отзывчивый», «активный», «высокоэффективный» [9]. Соответствие типов корпоративной культуры и уровней мотивации представлено на рис. 1.

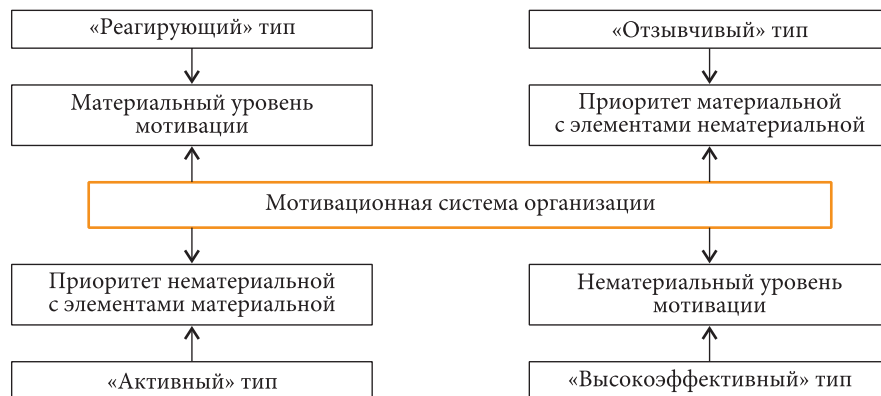


Рис. 1. Соответствие типов корпоративной культуры и уровней мотивации

Сейчас, как показали наши последние исследования типов корпоративной культуры в сервисных организациях, актуальным является формирование «отзывчивого» типа [3]. Данный тип характеризуют следующие особенности:

- концентрация на совместной работе;
- планирование только на ближайшее время с целью достичь максимального результата;
- высокий уровень сотрудничества, при котором работники знают, чего от них ожидают;
- чувство защищенности работников;
- гибкая координация работы.

Такая ориентация корпоративной культуры формирует со-ответственность работника [3; 10]. При этом меняется восприятие работниками роли руководителя в его профессиональной деятельности. Работник, стремящийся к профессиональному и личностному росту, не будет искать «удобного» руководителя. Ему необходим руководитель-подвижник, который будет создавать ситуации профессионального напряжения, вызова, роста, отходить от ложного стремления к гармонии, когда страх ошибок приводит к демотивации работников. К сожалению, «отзывчивый» тип корпоративной культуры не способствует раскрытию мотивационного, скрытого потенциала работника. Исследования типов корпоративной культуры выявили необходимость перехода к ее «активному» типу. Приоритетом для работника в такой организации является внимание, понимание и качество взаимоотношений коллег, стремление руководителей создать атмосферу доверия и взаимной поддержки, обоюдная лояльность и взаимное уважение. Это, в свою очередь, приводит к созданию нового качества человеческих ценностей, дает чувство личной значимости и глубокое удовлетворение.

Согласно К.В. Харскому и Б. Джозефу Пайну, правомерным становится подход к сервисной организации как к театру, где работа – это источник позитивных эмоций. Попадая в театральную атмосферу, работник создает не товары и услуги, а впечатления и трансформации (см. таблицу) [8; 11; 12].

Соотношение образа организации, формы театра, типов корпоративной культуры и типов мотивации

Образ организации	Форма театра	Тип корпоративной культуры	Тип мотивации по В. И. Герчикову
Цирк	–	Реагирующий	Коммерческий. Люмпенский
Театр	Импровизация. Уличный театр	Отзывчивый. Активный	Профессиональный. Патриотический
Церковь	Сценический. Гармонизирующий	Активный. Высокоэффективный	Хозяинский. Патриотический

Деятельность работника сервисной организации похожа на театральную роль, и качество этой роли, т. е. созданное им впечатление у клиента, зависят от его готовности к работе, способности служить, артистичности, способности импровизировать в трудных ситуациях, проявлять искреннюю заботу о клиенте, способности предвосхитить его потребности. Иными словами, это работа как игра, игра в свободном профессиональном пространстве. И в то же время это внутренняя игра – процесс получения совершенно новых ощущений от работы. Это жизнеспособная альтернатива командно-административным методам [3].

Можно рассмотреть роль работника контактной зоны с точки зрения театрального образа сервисной организации. Театр импровизации подразумевает новые, нестандартные решения, т. е. у работника есть определенная свобода в работе. Сценический театр предполагает следование сценарию, в организации это правила и стандарты (рис. 2).

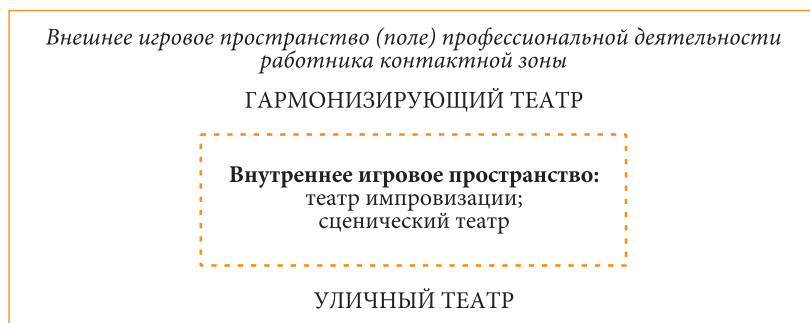


Рис. 2. Диапазон действий работника сервисной организации

Гармонизирующий театр объединяет разрозненные продукты труда. В организации это командная работа. Уличный театр развлекает зрителей и просит за это деньги. В сервисной организации это впечатления клиента от обслуживания. Нужно сказать, что разные формы театра, которые в организации формируют игровую деятельность работника, переплетаются и дополняют друг друга, делая работу интересной. Вследствие этого возникает новый образ организации, ориентированной на клиента, не только у клиента, но и у работника. И работник, воспринимая по-новому свою роль на работе, будет мотивирован, как мотивирован актер на сцене. При этом мотивирование становится системой, в которой работник не рассматривается как средство достижения экономического результата (Тейлор), система предлагает работнику более глубокий смысл его деятельности, чем просто получение прибыли. И здесь возникают совершенно другие ценностные ориентации профессиональной деятельности, ценности более высокого порядка: свобода, служение, личностная идентичность, смысл, польза для общества. В основе принципа внутренней игры лежит способность работника учиться на непосредственном опыте [10].

Сегодня возникает необходимость изменения взглядов на систему мотивирования работников сервисных организаций. Практика показывает несостоятельность классических мотивационных систем, в реальности приводящих к демотивации работников, внутреннему увольнению и тайной нелояльности.

Используя последние исследования, показывающие новое направление развития мотивационных систем, сервисные организации могут расширить свои мотивационные возможности, формируя новый тип работника, совершенствуя его профессиональные и личностные качества.

Следствием этого становится изменение понимания процесса оказания услуги. Актуализируется создание дополнительной потребительской стоимости и желание работников развивать клиентов и укреплять их потребительскую память, повышая их лояльность к сервисной организации.

Новый взгляд на сервис как на театр позволяет совершенно по-иному расставить приоритеты в процессе обслуживания, как для самих работников, так и для клиентов. Приобретает значимость создание впечатлений и трансформации. Понимание мотивации как внутреннего процесса на стыке двух видов деятельности человека (театральной и сервисной) может создать совершенно другой образ сервисной организации, где работник не подвергается демотивации.

Источники

1. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика : пер. с нем. Калуга : Духовное познание, 2004.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Вильямс, 2009.
3. Корнова Г. Р., Логинова Е. В. Взаимосвязь корпоративной культуры и развития трудового потенциала работника сервисной организации // Управленец. 2013. №2 (42).
4. Ингильери Л., Соломон М. Выдающийся сервис, отличный сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности / пер. с англ. Т. Новиковой. М. : Манн, Иванов и Фебер, 2013.
5. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). М. : Рид Групп, 2012.
6. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М. : Дело АНХ, 2010.
7. Оценка мотивационного потенциала персонала сферы гостеприимства // Подготовка инновационных кадров для рынка труда в условиях непрерывного образования : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 20–21 января 2012 г.). Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2012.
8. Харский К. В. Ценностное управление для бизнеса. М. : Политехника-Сервис, 2010.
9. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 1996.
10. Голви У. Т. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте : пер. с англ. М. : Альпина Букс, 2005.
11. Пайн Дж. Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / пер. с англ. Н. Ливинской. М. : Вильямс, 2005.
12. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 5-е изд., стер. М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2010.