

FEATURES OF EMPLOYEE MOTIVATION IN SERVICE SECTOR COMPANIES IN MODERN CONDITIONS

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИЙ СФЕРЫ УСЛУГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

CEVDARI Serghei, student, specialitatea: Business și administrare

Academia de studii economice din Moldova, Republica Moldova,

Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md,

e-mail autor: cevdari.serghei@ase.md

Abstract:

This paper examines the specific features of employee motivation in service sector companies under modern conditions. The study highlights the critical role of human factors due to the direct interaction between employees and customers and the inseparability of service production and consumption. Based on both theoretical analysis and empirical research conducted in a service enterprise, a gap between managerial perception and employee expectations is identified. Practical recommendations for improving motivation systems in service companies are also provided.

Keywords: employee motivation, service sector, non-material motivation, employee satisfaction, motivation model

JEL CLASSIFICATION: M520, J330.

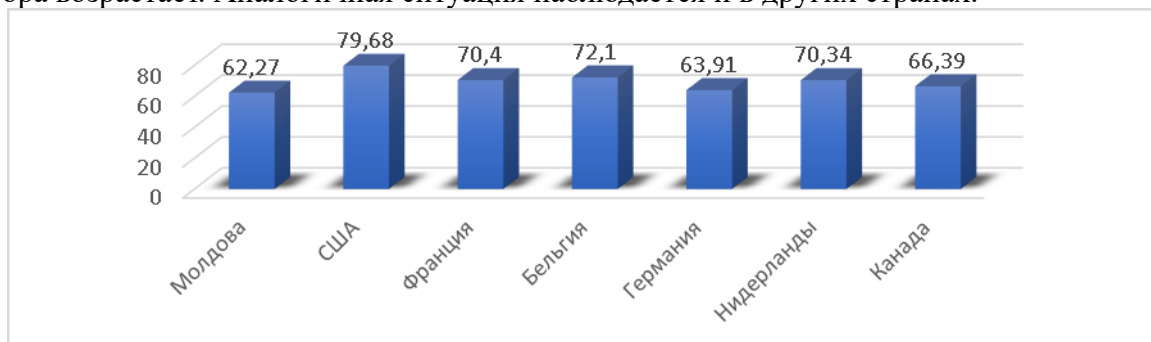
ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Как известно, мотивация является одной из ключевых функций управления. Ее эффективная реализация способствует в компаниях любой отраслевой принадлежности росту производительности труда и качества выполняемых персоналом задач. Для предприятий сферы услуг подобное обстоятельство, на наш взгляд, имеет первостепенное значение, потому что именно в этой сфере экономики удовлетворенность клиентов определяется особенностями самого процесса оказания услуги, и центральная роль в этом принадлежит персоналу. Сами характеристики услуги – неотделимость от источника и непостоянство качества – определяют роль человеческого фактора в процессе их оказания.

Цель исследования – определить особенности мотивации персонала в сфере услуг и выявить наиболее эффективные методы мотивации персонала. В работе были применены качественные и количественные **методы исследования** - опрос, анализ данных, интервью.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В настоящее время сфера услуг является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики. На ее долю в ВВП Республики Молдова приходится 62,27%, и этот показатель продолжает увеличиваться. Это свидетельствует о том, что значение этого сектора возрастает. Аналогичная ситуация наблюдается и в других странах.



Фигура 1. Доля сферы услуг в ВВП по некоторым странам мира в 2024 году.

Источник: Разработано автором на основе данных <https://statbase.ru/data/can-services-value-added-share/>

Анализируя сегодня рынок труда в сфере услуг, можно обнаружить устойчивое противоречие: компании тратят ресурсы на удержание сотрудников, однако текучесть кадров в этом секторе остается одной из самых высоких в экономике. Как отмечает Фаизова Э.Ф., «в ритейле, гостиничном, ресторанном, страховом бизнесе уровень текучести кадров выше 30% и это не вызывает беспокойства у руководства. А для некоторых ритейлеров даже текучка 80% считается нормальной» (Фаизова, 2019). Такая ситуация значительно снижает качество оказываемых услуг – неудовлетворенность условиями работы, отсутствие возможности полноценной адаптации и накопления опыта для новых сотрудников отражается на качестве предоставляемых услуг, поскольку персонал работает в прямом контакте с клиентом, где качество услуги неотделимо от состояния человека, который ее оказывает. Именно в сфере услуг вопрос мотивации перестает быть абстрактным управленческим инструментом и становится ежедневной практикой выживания бизнеса.

Сфера услуг устроена иначе, чем производство. На заводе брак можно выявить до того, как он дойдет до потребителя - т.е. контроль качества существует отдельно от самого продукта. В любом сервисном предприятии производство и потребление происходят одновременно: клиент присутствует в момент, когда услуга создается. Это означает, что настроение сотрудника, его вовлеченность, его отношение к работе мгновенно считывается и становится частью того, за что платит клиент. Мотивация на предприятиях сферы услуг является не базовым условием, а становится, на наш взгляд, одной из составляющих ценности продукта.

Согласно определению Д. Пинка, «мотивация — это внутренняя сила, которая стимулирует нас к действию и помогает достигать поставленных целей». Аналогично Л. Деккерс дает определение мотивации: «мотивация — это процесс, который активизирует, направляет и поддерживает поведение в достижении цели» (Заикина, Даултаева, 2024).

В исследовании Заикиной О.А. и Даултаева Т.Ж. подчеркивается многообразие наиболее эффективных методов мотивации. Следует отметить, что нематериальные методы значительно шире материальных. Так, в качестве денежного вознаграждения отмечается «повышение оплаты труда и предоставление бонусов за высокие результаты работы», а нематериальные стимулы состоят в обеспечении «возможностей для профессионального развития и обучения сотрудников», создании «благоприятной рабочей атмосферы и командного духа», обеспечении «возможности для самореализации и проявления творческого потенциала» сотрудников. Также в системе мотивационных методов отмечены «поощрение и признание достижений сотрудников, установление четких целей и задач, чтобы сотрудники видели свою значимость и вклад в компанию, развитие системы мотивации на основе индивидуальных потребностей сотрудников, организация корпоративных мероприятий и программ поощрения за высокие результаты работы» (Заикина, Даултаева, 2024).

Современные исследования мотивации все настойчивее указывают на сдвиг в сторону нематериальных факторов - и этот сдвиг особенно заметен среди молодых сотрудников сферы услуг. Гибкий график, признание со стороны руководителя, ощущение причастности к чему-то большему, чем ежедневная рутина, - все это в последние годы фигурирует в исследованиях как факторы, конкурирующие с уровнем заработной платы. Среди актуальных методов, получивших распространение в сервисных компаниях, выделяются несколько направлений: геймификация рабочего процесса (системы баллов, рейтингов, внутренних достижений), индивидуализация мотивационных пакетов (когда сотрудник сам выбирает, что для него важнее - дополнительный выходной или обучение за счет компании), а также горизонтальное признание — практика, при которой коллеги, а не только руководитель, отмечают вклад друг друга. Отдельного внимания заслуживает тема психологической безопасности на рабочем месте: возможность высказаться, не бояться ошибки, получить обратную связь без унижения — то, что раньше казалось «мягкими» факторами, сегодня напрямую связывается с производительностью и лояльностью персонала.

В ходе практики нами был проанализированы методы мотивации, используемые в практике менеджмента одного из предприятий сферы услуг (предприятие предоставляет услуги химчистки жителям Кишинева). Особенностью управления персоналом на данном предприятии является небольшой коллектив, непосредственная зависимость результата от человеческого фактора, прямой контакт с клиентом, физически и эмоционально нагруженный труд. Интересно отметить, что именно в таких коллективах разрыв между тем, как руководитель понимает мотивацию своих людей, и тем, что сами сотрудники называют важным для себя, проявляется особенно отчетливо. Руководитель видит систему, в то время как сотрудник чувствует отношение. Руководитель выстраивает стимулы, а сотрудник ищет смысл. Это расхождение не случайно и не является следствием чьей-то ошибки: оно структурно встроено в саму природу управленческой позиции, где человек смотрит на коллектив сверху и неизбежно видит его иначе, чем тот видит себя изнутри.

Для того, чтобы конкретнее понять систему мотивации на данном предприятии и различие мнений сотрудников и руководителя, был проведен опрос персонала, в котором приняли участие 20 человек. Исследование строилось по двухуровневой схеме: отдельно опрашивался руководитель предприятия (для изучения мнения руководителя была выбрана форма беседы, интервью), отдельно - линейные сотрудники (им предлагалось ответить на вопросы анкеты). Такое разделение было принципиальным: объединенная анкета неизбежно усредняет позиции и скрывает именно то, что представляет наибольший интерес - расхождение между управленческой логикой и живым опытом работника.

Руководителю предлагалось ответить на вопросы о том, какие методы мотивации применяются в компании, какие из них он считает наиболее действенными, как оценивает вовлеченность персонала и что, по его мнению, удерживает сотрудников на рабочем месте. Сотрудникам задавались вопросы иного порядка: что для них лично важно в работе, чего не хватает, что могло бы повысить их желание работать лучше, чувствуют ли они, что руководство понимает их потребности. Полученные результаты опроса представлены в таблице.

Таблица 1. Сравнение факторов мотивации руководителя и сотрудников

Фактор мотивации для сотрудников	Кол-во ответов	Уровень значимости	Фактор для руководителя	Оценка значимости
Уважительное отношение	20	Очень высокий	Стабильность	Высокая
Удобный и предсказуемый график	17	Высокий	Заработная плата	Высокая
Справедливое распределение нагрузки	16	Высокий	Премии	Высокая
Хороший коллектив	13	Средний	Привычный коллектив	Средняя
Заработная плата	12	Средний	Близость к дому	Средняя
Стабильность	10	Средний	Нематериальная мотивация	Низкая

Источник: Разработано автором на основе опроса сотрудников и руководителя

Рассмотрим позицию руководителя. Хорошо известно, что руководители малого сервисного бизнеса склонны переоценивать роль материального стимулирования — и данный случай не стал исключением. Среди ключевых инструментов мотивации руководитель назвал: своевременную выплату заработной платы, премии по итогам месяца при выполнении плана, а также устную похвалу за хорошую работу. На вопрос о том, что удерживает сотрудников, был дан ответ, характерный для предприятий подобного масштаба: стабильность, привычный коллектив, близость к дому. Нематериальные инструменты - обучение, карьерный рост, участие в принятии решений - руководитель упомянул как желательные, однако реализованными не назвал ни одного из них. Вовлеченность персонала была оценена как «достаточная», текучесть - как «умеренная, в пределах нормы для отрасли».

Позиция сотрудников выглядит иначе. Среди факторов, которые сотрудники называли важными для себя лично, на первые позиции вышли: уважительное отношение со стороны руководства, возможность быть услышанным, предсказуемость графика и справедливое распределение нагрузки. Зарботная плата присутствовала в ответах, однако не как главный мотиватор, а как базовое условие - т.е. ее отсутствие демотивирует, но ее наличие само по себе не вдохновляет. Это обстоятельство доказывает справедливость двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга. Показательным стал блок о понимании: на вопрос «чувствуете ли вы, что руководство понимает, что для вас важно в работе», большинство сотрудников ответили отрицательно или уклончиво. При этом явных конфликтов в коллективе не фиксировалось — люди работали, выполняли задачи, но делали это без ощущения, что их усилие замечено и оценено по-настоящему.

На основании мнения подчиненных и руководителя предприятия, а также учитывая современные тенденции в мотивации персонала, нам кажется возможным разработать формулу «идеальной» для данного предприятия мотивации. На наш взгляд, формула должна выглядеть так:

Мотивация = (Понятность * Справедливость * Выгода) + Отношение – Стресс.

Рассмотрим составляющие данной модели. Понятность означает, что сотрудник знает, что делать, есть четкие инструкции, до него донесены цели организации или подразделения. Справедливость предполагает доверие системе и руководству, справедливость распределения рабочей нагрузки и получаемого вознаграждения. Выгода означает получение вознаграждения за проделанную работу. Важно понимать, если хоть какой-то из этих элементов равен нулю, то почти вся мотивация равна нулю. Поэтому в модели предложено данные компоненты перемножить. Отношение — это уважение со стороны администратора, благодарность, нормальное общение. Стресс — скрытый разрушитель, который работает накопительно, сначала падает качество, потом вовлеченность. Отсутствие стресса дает ощущение стабильности. Использование показателей в данной формуле предполагает проведение опросов сотрудников, где каждый показатель оценивается по десятибалльной шкале. На наш взгляд, данную модель можно применять на большинстве предприятий сферы услуг.

РЕКОМЕНДАЦИИ

На основании проведенного исследования можно предложить следующие рекомендации для совершенствования системы мотивации на предприятиях сферы услуг.

1. При подборе методов мотивации в любой организации первым этапом является диагностика.
2. Выстраивание культуры признания, не требующей финансовых вложений.
3. Индивидуализация и персонализация мотивации. Короткая беседа руководителя и подчиненного о том, как человек себя чувствует на работе позволяет накапливать знание особенностей восприятия мотивации работником и использовать его точно.
4. Формирование атмосферы психологической безопасности на рабочем месте.

Таким образом, мотивация персонала в сфере услуг - это важнейший инструмент повышения удовлетворенности работой для сотрудника и удовлетворенности качества услуги для клиента.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Доля сферы услуг в ВВП. (б.г.) <https://statbase.ru/data/deu-services-value-added-share/>
2. Заикина, О. П., Даултаев Т. Ж. (2024) Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала. *Вестник евразийской науки*. 16 (2). <https://esj.today/PDF/76ECVN224.pdf>.
3. Фаизова Э.Ф. (2019). Причины текучести кадров и способы её предотвращения. *Инновации и инвестиции*, 11, 156-159.

Conducător științific: DOROGAIA Irina, dr.hab, conf.univ.

Academia de studii Economice din Moldova
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: +373 (69149353)
e-mail: dorogaia.irina@ase.md