

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(РГГУ)

ИСТОРИКО-АРХИВНЫЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ВОСТОКОВЕДЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-КОММУНИКАТИВНЫХ НАУК

Кафедра общественных связей, туризма

и гостеприимства

Воронцова Екатерина Андреевна

**ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ ЗА
СЧЁТ ПРИМЕНЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа студента 4-го курса

Очной формы обучения

Направление 43.03.03 «Гостиничное дело»

Направленность «Гостиничная деятельность»

Допущена к защите на ГЭК

Заведующий кафедрой

Общественных связей, туризма и
гостеприимства

д-р. ист. наук, профессор

_____ Логунов А.П.

« » _____ 2023 г.

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент

_____ Ключевская И.С.

« » _____ 2023 г.

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1 Вовлеченность персонала: понятие и сущность.....	8
1.2 Место и роль нематериальной мотивации персонала гостиниц в процессе повышения его вовлечённости	12
1.3 Методы оценки степени вовлеченности в трудовую деятельность персонала гостиниц.....	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ RADISSON COLLECTION HOTEL MOSCOW	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow	28
2.2 Особенности вовлеченности персонала в гостинице Radisson Collection Hotel Moscow	36
2.3 Оценка эффективности использования методов нематериальной мотивации персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow	44
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ RADISSON COLLECTION HOTEL MOSCOW ЗА СЧЁТ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ	54
3.1 Рекомендации по повышению вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации	54
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Сложившаяся экономическая обстановка сегодня особенно остро ставит вопрос об эффективности деятельности компании. Один из главных факторов повышения эффективности организации – это повышение вовлеченности сотрудника в деятельность своей организации. Разработка действенных методов вовлечения и мотивации сотрудников представляется особо актуальной в реалиях конкурентной борьбы современных компаний.

Вопросами вовлеченности персонала организаций занимаются как зарубежные, так и отечественные исследователи, пытаясь найти предпосылки и личностные основания, позволяющие создавать условия наибольшего благоприятствования для сотрудников. Ориентируясь на опыт советской социологической школы, во второй половине 20 века исследования отношения работников к труду были сосредоточены вокруг их удовлетворённости трудом.

Вслед за бурным ростом исследования лояльности потребителей в начале 21 века, обусловленном развитием маркетинга, специалисты по персоналу стали заострять внимание на изучении лояльности внутренних клиентов организации – её персонала. И лишь в последние годы в качестве ключевого показателя восприятия организации как работодателя стал изучаться уровень вовлеченности сотрудников.

При этом ведущие компании мира изучают не просто удовлетворённость и/или лояльность своих сотрудников по отношению к ней, а оценивают индекс их вовлеченности в её деятельность. Индекс вовлеченности позволяет оценить в динамике степень вовлеченности сотрудников, а также проводить регулярный мониторинг и сравнение результатов как с результатами прошлых периодов, так и со среднерыночными результатами.

Поэтому поддержание высокого уровня вовлеченности персонала в работу организации является определяющим фактором для достижения глобального успеха компании. Рано или поздно любой руководитель осознает, что только монетарная мотивация не сподвигнет сотрудников на сверх усилия, и для того, чтобы компания смогла выйти на новый уровень, требуется нечто иное: нужно, чтобы сотрудники душой болели за свое дело и за успех компании; нужно, чтобы каждый сотрудник ощущал значимость своего вклада в общее дело и был готов на дополнительные усилия со своей стороны без принуждения. Руководитель старается сделать так, чтобы сотрудники воспринимали организацию, в которой они работают как свою собственную и прилагали максимум усилий для ее процветания; чтобы сотрудники полностью принимали и отстаивали цели и ценности компании как свои собственные; объединить усилия для достижения общей цели отдельного человека и коллектива, в котором он трудится.

Потребность организации в реальных и действующих инструментах влияния на повышение уровня вовлеченности персонала обуславливает актуальность данного исследования. Учитывая рост популярности данной темы в связи с заинтересованностью компаний в инструментах влияния на показатели эффективности бизнеса, а также значительное количество различных точек зрения на определение и сущность термина «вовлеченность», иногда противоречащих друг другу, представляется целесообразным и актуальным провести соответствующее исследование.

Степень разработанности темы. Так как проблема вовлеченности является одной из самых актуальных в менеджменте на сегодняшний день, то появляется все больше исследований на эту тему. Вопросы вовлеченности рассматриваются с точки зрения управления персоналом, психологии, социологии, менеджмента, управления качеством и других наук, что

отражается в работах Т.Ю.Базарова¹, Б.М.Генкина², Н.А. Горелова³, А.П.Егоршина⁴, Т.О.Соломанидиной⁵ и др.

Сегодня в отечественных исследованиях на тему вовлеченности персонала наблюдается многообразие трактовок понятия «вовлеченность персонала», единая трактовка отсутствует. Также наблюдается смешение понятий, близких по смыслу к термину «вовлеченность персонала». Отчасти такая путаница вызвана тем, что большинство научных работ на тему вовлеченности персонала все-таки приходит к нам с Запада и при их переводе зачастую возникают накладки. Но и это не единственная причина такой рассогласованности в терминологии, ведь даже среди англоязычных исследователей до сих пор наблюдаются разногласия в части интерпретации понятий, близких по смыслу к понятию «вовлеченность персонала».

Большой вклад в развитие данной темы сделан такими западными исследователями, как А.В.Баккер⁶, W.A. Kahn⁷, А.М. Saks⁸, В.Шук⁹ и др.

Можно утверждать, что тема вовлеченности персонала однозначно нуждается в дальнейшей разработке, как в части терминологии, так и в части практического инструментария.

Объект исследования – персонал гостиничного предприятия Radisson Collection Hotel Moscow.

¹ Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

² Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

³ Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

⁴ Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 378 с.

⁵ Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

⁶ Bakker A.B., Schaufeli W.B. Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations // Journal of Organizational Behavior. 2008. № 29. P. 147-54.

⁷ Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. V. 33. №4. P. 692-724.

⁸ Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. V. 21 (7). P. 600-619.

⁹ Shuck B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review // Human Resource Development Review. 2011. № 10. P. 304-328.

Предмет исследования – повышение вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ вовлеченности персонала Radisson Collection Hotel Moscow, а также разработка рекомендаций по повышению уровня вовлеченности за счёт нематериальной мотивации.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие **основные задачи исследования:**

1. Рассмотреть теоретические аспекты повышения вовлечённости персонала гостиничного предприятия.

2. Провести анализ использования методов вовлеченности персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow.

3. Разработать рекомендации по повышению вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации и оценить их эффективность.

Методология исследования. Основой исследования послужили фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные проблемам управления персоналом, управления вовлеченностью персонала.

Методической основой исследования являются общепhilософские принципы системного, сравнительно-исторического, процессного, структурного, диалектического подходов к изучению вовлеченности персонала как неотъемлемой части кадрового управления современной организации.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили данные, опубликованные в периодической печати, Интернет; опыт разработки и реализации кадровой политики в аспекте управления вовлеченностью персонала в компании Radisson Collection Hotel Moscow.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности применения рекомендаций по повышению уровня вовлеченности персонала в работе отдела по персоналу гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow.

Структура работы обусловлена поставленной целью, задачами исследования, а также логикой раскрытия рассматриваемой темы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении излагается актуальность выбранной тематики исследования, раскрываются цели и задачи, объект и предмет исследования, отражаются методы, использованные при написании работы, проводится краткий анализ источников и литературы, которые были использованные при проведении исследования, приводится анализ структуры работы.

В первой главе были определены понятие, сущность вовлеченности персонала. Также дано описание роли нематериальной мотивации персонала гостиниц в процессе повышения его вовлечённости. Представлены методы оценки степени вовлеченности в трудовую деятельность персонала гостиниц.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow, проанализировано использование методов вовлеченности персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow, проведена оценка эффективности использования методов нематериальной мотивации персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow.

В третьей главе разработаны рекомендации по повышению вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации и проведена оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.

В заключении подведены итоги исследования, даны основные оценки и рекомендации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Вовлеченность персонала: понятие и сущность

Системы кадрового менеджмента постоянно совершенствуются. Если раньше использовались отдельные показатели удовлетворенности работой, лояльности к нанимателю, разрабатывались различные методы мотивационного стимулирования наемного работника, то в настоящее время используется комплексный метод вовлеченности персонала в работу для достижения итогового результата.

Рассмотрим понятие вовлеченности. Существующие подходы к понятию вовлеченности в отечественной и зарубежной литературе представлены в таблице 1.

Таблица 1

Подходы как определению понятия вовлеченности

№ п/п	Автор	Определение
	В.Кан ¹⁰	причастность сотрудников организации к собственным рабочим ролям: при вовлеченности сотрудники, работая, выражают себя когнитивно, физически и эмоционально
1	А. Бэккер ¹¹	страсть к работе
2	Д. Гиббонс ¹²	дал описание шести ключевым факторам, оказывающим влияние на вовлеченность персонала: доверие и целостность, характер работы, линия ведения развития сотрудника и организации, возможности карьерного роста, гордость за компанию, коллектив. Вовлеченность в данном труде определена как глубинная эмоциональная связь сотрудника, влияющая на работу в конкретной компании
3	А. Сакс ¹³	ответ сотрудника на экономические и социально-эмоциональные ресурсы организации, как трехсторонний объект, который состоит из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющей

¹⁰ Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. V. 33. №4. P. 692-724.

¹¹ Bakker A.B., Demerouti E., Brummelhuis L.L. Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness // Journal of Vocational Behavior. 2012. № 80 (2). P. 555-564.

¹² Вовлеченность персонала. Обзор текущих исследований и его последствия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=1831>

¹³ Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. V. 21 (7). P. 600-619.

4	Д.Робинсон ¹⁴	желание прилагать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей
5	Т.О.Соломанидина ¹⁵	процесс стимулирования работника посредством внутриличностных и внешних факторов к активной деятельности по достижению личных и организационных целей
6	О.К. Минева ¹⁶	вовлеченность определяет степень сопричастности работников к реализации целей компании и уровень своих возможностей развития и карьерного роста
7	В.М.Маслова ¹⁷	вовлеченность – желание сотрудника вносить свой личный вклад в достижение целей компании
8	Р.А.Долженко ¹⁸	предлагает к вовлеченным сотрудникам применять глагольные формы с отношением персонала к организации «(участвовать; заниматься; присоединиться; брать на себя ответственность; быть членом; способствовать; проявлять энтузиазм и т.д.)». Данные поведенческие аспекты указывают на вовлеченность сотрудника.
9	Т.А.Труфанова ¹⁹	соотносит вовлеченность персонала с образом ответственного работника с инициативой на опережение, который ищет лучшие способы и возможности для повышения эффективности своей трудовой деятельности и достижения результата

Понятие «вовлеченность персонала» начало использоваться в отечественной науке не так давно, поэтому единого определения не существует.

По В. Кану в вовлеченности можно выделить три аспекта:

- когнитивный аспект (отношение сотрудников к организации, к ее руководителям, условиям труда);
- эмоциональный аспект (эмоционально окрашенное выражение принятия или не принятия вышеперечисленных факторов);
- физический аспект (энергия, которую сотрудники вкладывают в выполнение своей работы).

¹⁴ Robinson D., Perriman S., Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.

¹⁵ Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

¹⁶ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. д-ра экон. наук О.К. Минева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 275 с.

¹⁷ Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

¹⁸ Долженко, Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке // Мотивация и оплата труда. - 2015. - № 3. - с. 230–240.

¹⁹ Труфанова, Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях // Социально-экономические явления и процессы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravleniya-motivatsiey-truda-v-sovremennyh-organizatsiyah>

Данные аспекты, по нашему мнению, наиболее полно отражают необходимость деятельного отношения сотрудника к работе, которое характеризуется активной трудовой деятельностью, конкретными предложениями и действиями при решении общекорпоративных задач и достижении целей компании. Вовлеченные работники заинтересованы в успехе организации; удовлетворены содержанием труда; видят перспективу личного и профессионального развития; создают в коллективе благоприятную рабочую атмосферу.

Можно выделить основные факторы, влияющие на вовлеченность персонала:

- факторы, связанные с политикой компании;
- факторы, связанные с климатом в коллективе;
- факторы, связанные организацией труда;
- факторы, связанные с самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития (см. рис. 1).



Рисунок 1. Драйверы вовлеченности персонала²⁰

Элементы организации труда, относящихся к формированию вовлеченности персонала, могут быть представлены в виде потенциала

²⁰ Ключевская, И. С. К вопросу о вовлеченности персонала организаций / И. С. Ключевская // Право, экономика и управление: теория и практика : Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 12 мая 2022 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2022. – С. 146-151.

организации, организационной атмосферы, социальной инфраструктуры, социальной защищенности работников, охраны труда и условий работы:

1. Социальная инфраструктура и потенциал организации. Является отражением присущих организации организационно-экономических и материально-технических возможностей – финансового состояния, расположения и размеров, состояния основных средств, численности сотрудников и профессионального состава, формы собственности, объемов производимой продукции, профиля производства.

2. Организационная атмосфера. Является интегральным результатом, формирующимся вследствие влияния на персонал различных факторов. Проявлениями ее являются групповые связи, трудовая мотивация, коммуникации между сотрудниками²¹.

3. Социальная защищенность. Обеспечивается за счет мер, связанных с принятием и исполнением коллективного договора, с социальным страхованием и соблюдением прочих установленных на законодательном уровне социальных гарантий.

4. Охрана труда, условия труда. Представлены факторами, относящимися к профилактике профессиональных заболеваний и травм на производстве, содержанию работы, обеспечению безопасности труда, технической оснащенности производства, самочувствию работников, качеству занятой в организации рабочей силы, организации трудового процесса²².

Из вышеизложенного следует, что формирование вовлеченности сотрудников в работу имеет институциональный характер, то есть определяется институциональными факторами, в частности культурой, традициями, ценностями, правилами поведения, мотивации. Последний

²¹ Забродин, В.Ю. Социология и психология управления: учебник и практикум для вузов / В. Ю. Забродин. - М.: Издательство Юрайт, 2022. - 147 с.

²² Барков, С.А. Социология организаций: учебник для вузов / С. А. Барков, В. И. Зубков. - М.: Издательство Юрайт, 2020. - 414 с.

фактор, по нашему мнению, играет ключевую роль в формировании вовлеченности персонала.

Работники, которые чувствуют поддержку со стороны руководства, более склонны к созидательной деятельности, чем те, кому не оказывается внимания. Одной из форм мотивации является оказание признания сотрудникам за выполнение определенных задач. Кроме того, важным моментом является обеспечение комфортных условий труда и обстановки, что стимулирует работников к повышению качества своей деятельности.

Таким образом, использование нематериальной мотивации персонала – это важный элемент управления ресурсами человеческого капитала, который позволяет повысить вовлечённость работников. Однако, для достижения максимальной эффективности может потребоваться комбинирование с другими методами управления человеческими ресурсами компании.

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что вовлеченность сотрудников – это устойчивое отношение работника, которое предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительных эффект для организации, находящее своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации, проявляющееся в инициативности, увлеченности трудом и приверженности организации.

1.2 Место и роль нематериальной мотивации персонала гостиниц в процессе повышения его вовлечённости

В настоящее время одним из актуальных вопросов в менеджменте является выявление роли нематериальной мотивации сотрудников гостиниц. Определение факторов, которые способствуют улучшению работы сотрудников, является необходимым условием для повышения качества обслуживания в гостиницах и улучшения экономической эффективности бизнеса в целом. Нематериальная мотивация играет важную роль в

повышении уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников гостиниц и способствует улучшению качества обслуживания клиентов. Специализированные программы, основанные на гибкой системе вознаграждений, будут способствовать эффективности нематериальной мотивации и улучшению экономической эффективности бизнеса в целом.

Согласно исследованию, проведенному в 2022 году vc.ru (интернет-издание о бизнесе, стартапах, инновациях, маркетинге и технологиях), среди нематериальных методов мотивации сотрудники выделяют гибкий график; карьерный рост и благоприятную атмосферу в коллективе.²³

В исследовании Русской Школы Управления было выявлено, что инструменты мотивации обычно используют в комплексе. Наиболее популярные инструменты нематериальной мотивации – это праздничные корпоративные мероприятия (58,2), обучение (56,9%) и публичная похвала успешных сотрудников (51,6%). А вот популярность тимбилдингов не так велика: всего 22,9% руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований²⁴.

Интересно, что в качестве мотивации некоторые компании (11,8%) готовы предоставлять сотрудникам дополнительные выходные дни: обычно это происходит между продолжительными праздниками, когда снижается общая деловая активность (рис.2).

²³ Исследование о мотивации персонала в 2022 году: статистика и анализ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/501726-issledovanie-o-motivacii-personala-v-2022-godu-statistika-i-analiz>

²⁴ Русская школа управления. Как российские компании мотивируют сотрудников. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/>

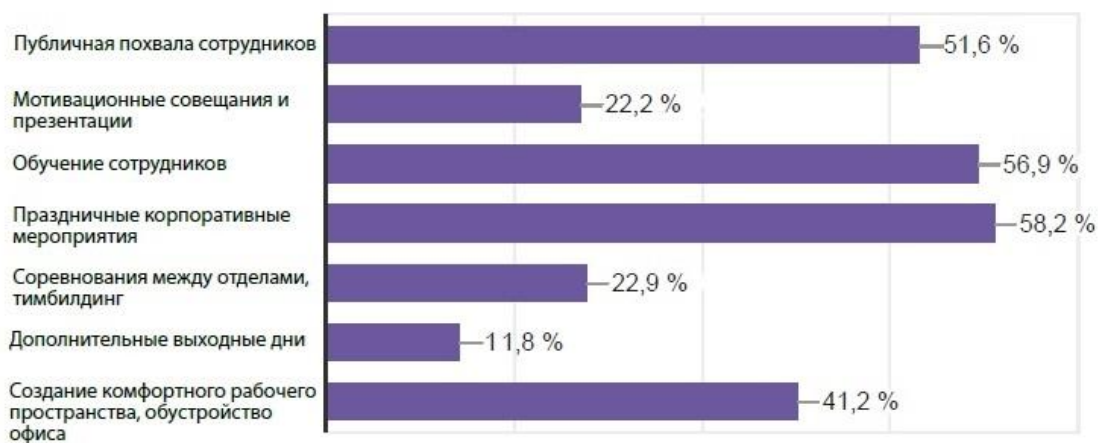


Рисунок 2. Инструменты нематериальной мотивации персонала для повышения его вовлечённости²⁵

Наряду с указанными методами персоналу нужно обеспечить признание на работе, ощущать свой вклад в деятельность организации. В данных целях реализуются корпоративные праздники с награждением выдающихся сотрудников. Это стимулирует не только награжденного работника, но и тех, кто не был выделен руководителем, так как небольшое соперничество – важное направление увеличения работоспособности²⁶.

Можно выделить следующие направления нематериальной мотивации сотрудников гостиничных предприятий, используемые в организации:

1. Карьерный рост. Предоставление возможности карьерного роста – важная составляющая при выборе организации для большинства сотрудников. Для реализации такой возможности руководство должно формировать траектории потенциального карьерного развития персонала, а также постепенно расширять круг задач и делегировать полномочия. Акцентируя внимание на значимости полномочий как основного элемента культуры вовлеченности, необходимым условием является право сотрудника в принятии решений в рамках поставленных задач.

²⁵ Русская школа управления. Как российские компании мотивируют сотрудников. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/>

²⁶ Сивачева К.Е. Повышение вовлеченности сотрудников компании // Инновационная наука. 2022. №6-1. С.76-78

В исследовании В.С.Абатуровой приводятся данные о том, что 56% сотрудников в числе факторов нематериальной мотивации указывают признание результатов карьеры²⁷. Как отмечает исследователь, компании, которые предоставляют своим сотрудникам возможность карьерного роста, могут ожидать более высокой мотивации и уровня производительности у своих работников. Более того, возможность карьерного роста помогает компаниям удерживать своих наиболее талантливых и перспективных сотрудников, которые готовы работать на долгосрочной основе. Карьерный рост также может положительно повлиять на имидж компании в глазах конкурентов, поскольку она выступает в роли компании, которая заботится о карьерном росте своих работников и признает их вклад в успех бизнеса.

Таким образом, одним из направлений повышения вовлеченности персонала является привлечение работников к процессу принятия решений, т.е. делегирование полномочий. Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, представляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает руководству возможность выяснить, есть ли у их сотрудников задатки, необходимые для руководящей работы, и если они есть, то делегирование позволит развить их²⁸.

2. Обучение персонала. Высококвалифицированный персонал – это конкурентное преимущество любой организации в настоящее время. Одной из задач современного подхода к управлению является раскрытие потенциала персонала организации. Как отмечает Д.А.Панова²⁹, которая провела анализ системы обучения в гостинице Метрополь, обучение сотрудников позволяет развить их дальновидное мышление и осознание ценности их профессиональной деятельности. Чтобы обеспечить высокий уровень квалификации персонала, обучение и повышение уровня должны проводиться

²⁷ Абатурова, В. С. Стимулирование карьерного развития персонала / В. С. Абатурова. // Молодой ученый. - 2015. - № 22 (102). - С. 325-329.

²⁸ Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

²⁹ Панова, Д. А. Особенности системы обучения персонала в высококлассных гостиницах Москвы / Д. А. Панова // Молодой ученый. - 2019. - № 14 (252). - С. 116-118.

не только на старте карьеры, но и в течение всей трудовой деятельности сотрудника. Для руководства компаний в гостиничном секторе не следует смотреть на затраты на обучение персонала как на расходы, а как на инвестиции в основной капитал предприятия. Эти инвестиции позволяют наиболее эффективно использовать новые технологии и увеличить прибыль предприятия, что является ключевой целью любой бизнес-единицы в условиях рыночной экономической системы.

Успешные руководители отечественных и зарубежных компаний рассматривают:

- персонал в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации;

- расходы на обучение и повышение квалификации работников – как необходимую трату финансовых средств, поскольку инвестиции в персонал дают отдачу на вложенные средства³⁰.

Как показывает практика, компании, которые предоставляют своим сотрудникам возможность дополнительного образования и повышения квалификации, достигают гораздо более высоких результатов в своей деятельности, чем те, которые этого не делают.

Таким образом, можно с уверенностью говорить о том, что обучение является фактором, который способен повысить мотивацию сотрудников и улучшить качество их работы. Важно отметить, что компании должны предоставлять сотрудникам возможность выбора курсов и программ обучения, а также поддерживать и стимулировать их интерес к обучению. В результате, возможности для улучшения квалификации и профессионального развития могут стать эффективным инструментом для повышения мотивации и продуктивности персонала.

³⁰ Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.

3. Информирование персонала о достигнутых результатах. Своевременное предоставление сотрудникам информации о результатах их работы является мотивом к повышению уровня своих показателей, к пониманию своей роли в достижении целей компании. Личные беседы линейных менеджеров и высшего руководства с подчиненными положительно влияют на внутриорганизационную коммуникацию и повышает вовлеченность работников в трудовой процесс. Как отмечает М.А.Жукова, организации могут использовать различные методы информирования сотрудников о достигнутых результатах работы³¹. Одним из наиболее эффективных и распространенных методов являются регулярные собрания и встречи, на которых руководство организации и высшие менеджеры сообщают о текущих достижениях и планах на будущее. Кроме того, организации могут применять электронные инструменты, такие как электронная почта, внутренние сайты и социальные сети, чтобы сообщать о новостях и достижениях.

4. Возможность самореализации. Персонал ценит заботу компании о своем профессиональном развитии. Грамотно спланированное развитие – результат совместной работы руководителя (в лице HR-службы и линейного менеджмента) и сотрудника компании. Стимулирование свободным временем. Сведения о достижениях приводят к повышению самооценки и наращиванию лояльности к работодателю, что в долгосрочной перспективе способствует стабильности и развитию организации.

Информирование персонала о достигнутых результатах является одним из эффективных способов улучшения коммуникации и позволяет развивать положительный корпоративный дух в организации. В результате реализации этого метода нематериальной мотивации, организация может привлечь и удержать талантливых сотрудников, повысить качество услуг, а также стимулировать рост прибыли.

³¹ Жукова М.А., Жуков В.А. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе // УПИРР. 2022. №5. С.16-21

5. Стимулирование свободным временем. Для минимизации негативных последствий от насыщенности работы, связанных с нервно-эмоциональным перенапряжением и физическими возможностями организма, следует предоставлять сотрудникам возможность гибкого рабочего графика, варианта удаленной (дистанционной) работы и перерывов. Свободное время может быть предоставлено как в виде гибкого графика работы, так и в виде возможности брать дополнительный отпуск или участвовать в корпоративных мероприятиях для сотрудников. Изучение связи между свободным временем и мотивацией волонтеров было проведено в исследовании В.В.Лисукова³². В опросе участвовали сотрудники гостиницы, которые высказали свои мнения относительно предоставления свободного времени как фактора мотивации. Сотрудники, которые имели возможность использовать свой досуг по своему усмотрению, были более мотивированы, более удовлетворены своей работой и способны к большей продуктивности на рабочем месте. Можно заключить, что уделять внимание свободному времени сотрудников является необходимым условием для укрепления мотивации и повышения производительности работников.

6. Благоприятный социально-психологический климат основывается на удовлетворенности сотрудников условиями труда в компании. Менеджерам необходимо уделять пристальное внимание формированию благоприятной рабочей атмосфере в коллективе, т.к. она настраивает работника на должное выполнение своих трудовых обязанностей, способствует укреплению коммуникаций внутри коллектива, повышает уровень вовлеченности и, как следствие, повышает уровень производительности труда³³.

³² Лисуков В. В. Гибкий рабочий график или еще один эффективный способ нематериальной мотивации персонала // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkiy-rabochiy-grafik-ili-esche-odin-effektivnyy-sposob-nematerialnoy-motivatsii-personala>

³³ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – М.: КноРус, 2021. – 360 с.

Исследование Л.В.Скитневской и Ю.В.Бажухиной³⁴ показало, что наличие благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе влияет на то, что сотрудники имеют высокий уровень мотивации на достижение успеха в совместной трудовой деятельности. Создание доверительных отношений между начальством и сотрудниками, наличие возможности для проявления инициативы, свободного выражения мнения и обсуждения проблем, также являются важными составляющими благоприятного социально-психологического климата. Создание такого климата способствует укреплению командного духа, повышению продуктивности труда, улучшению качества оказываемых услуг и в конечном итоге усилению позиций компании на рынке.

В результате применения этих инструментов работники компании искренне заинтересованы в выполнении своих обязанностей, интересуются будущим компании, в которой работают. Этот подход позволяет добиться высокого уровня включенности сотрудников в работу.

Таким образом, эффективная мотивация сотрудников уже давно является одной из самых важных и сложных обязанностей руководства. Мотивация относится к психологическим процессам, стимулирующим возбуждение и настойчивость произвольных действий, направленных на достижение определенной цели. Поскольку мотивация может быть очень индивидуализирована, менеджеры используют широкий спектр методов для поддержания мотивации и счастья своих сотрудников. Поэтому менеджерам важно понимать психологические процессы, связанные с мотивированием, чтобы они могли эффективно направлять сотрудников к достижению организационных целей.

Вовлеченность сотрудников – это обоюдная работа руководства и работников. Для формирования вовлеченности менеджеры и HR-служба

³⁴ Скитневская Л. В., Бажухина Ю. В. Взаимосвязь социально-психологического климата и трудовой мотивации в коллективе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2015/85849.htm>

компании должны создать ясную и доступную систему коммуникаций, четко формулировать ожидания организации от каждого сотрудника, расширять круг полномочий для самых способных сотрудников, развивать талантливых сотрудников, помогать им в формировании их карьеры.

Введение в действие оптимально выстроенной системы мотивации дает возможность гарантировать динамичную работу персонала в гостиничном бизнесе и рост результативности предприятия гостиничного бизнеса, а также его конкурентоспособности. Мотивация выполняет основную из важнейших ролей в управлении персоналом в гостиничном бизнесе, потому что определяется в итоге стимула их предполагаемого поведения.

1.3 Методы оценки степени вовлеченности в трудовую деятельность персонала гостиниц

Согласно данным отчета компании Delloite³⁵, в отношении возможностей оценки уровня вовлеченности персонала существует несколько наиболее распространенных инструментов измерения уровня вовлеченности персонала, а именно: опросы, интервью, фокус-группы, мониторинги (см. Рис. 3).

³⁵ Chakrabarti, M., Erickson, R. Evaluating Employee Engagement Measurement Options, Bersin by Deloitte / M.Chakrabarti, R.Erickson. - 2016. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/humancapital-trends/2016.html>.

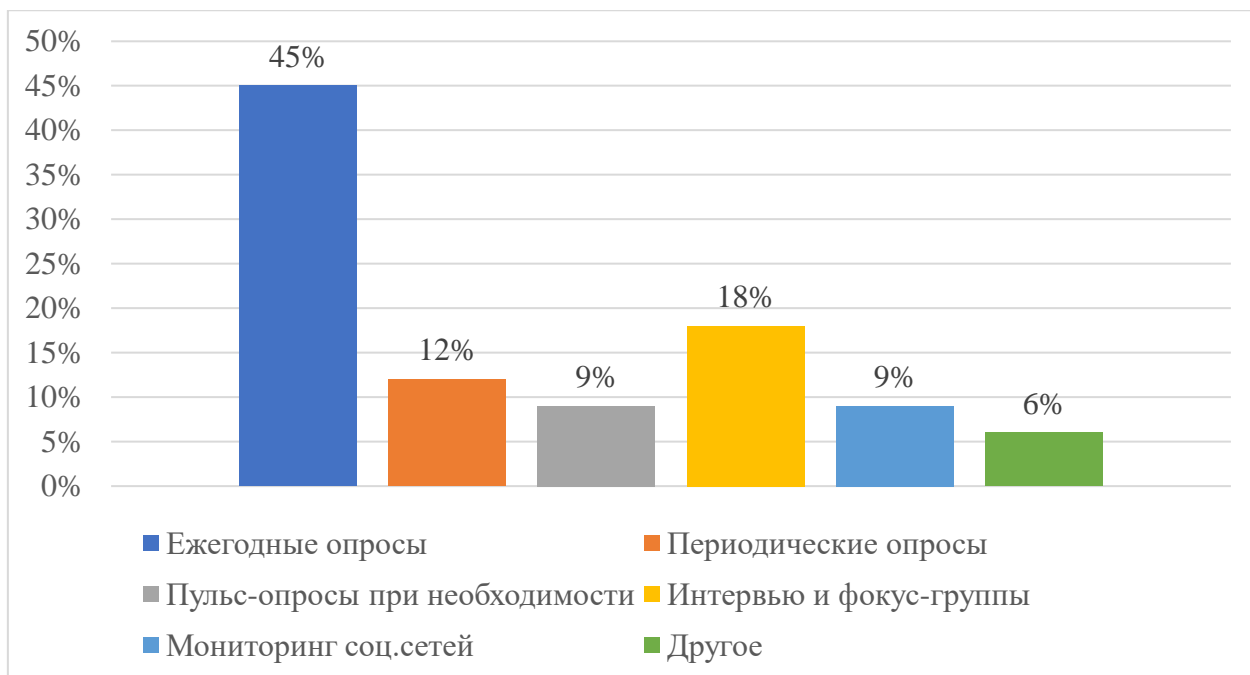


Рисунок 3. Инструменты измерения уровня вовлеченности персонала³⁶

По данным исследования Deloitte, 40% международных компаний прибегают именно к инструментам, представленным на рисунке 3. При этом с развитием технологий все более широкое распространение получают и пульс-опросы, которые можно проводить чаще стандартных ежегодных опросов. Интервью чаще всего применяются в качестве индивидуального подхода при взаимодействии с сотрудниками (интервью с сотрудниками, продолжающими работать в компании; интервью с сотрудниками при увольнении; фокус-группы и др.). Анализ внутренних и внешних данных, собранных на различных площадках, где общаются сотрудники, и в социальных сетях, способствует пониманию основных интересов и карьерных планов сотрудников.

Задачи, связанные с определением уровня вовлеченности персонала, диагностикой состояния организации и выявлением рисков в сфере управления персоналом, зачастую решаются с помощью привлечения сторонних компаний. Для того, чтобы выбрать компанию, которая будет

³⁶ Chakrabarti, M., Erickson, R. Evaluating Employee Engagement Measurement Options, Bersin by Deloitte / M.Chakrabarti, R.Erickson. - 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/humancapital-trends/2016.html>.

оказывать услуги по измерению уровня вовлеченности, организации необходимо понять, «зачем» и «как» замерять вовлеченность.

В зависимости от целей и предпочтительных методов организация может использовать следующие диагностики:

- специалисты по определению уровня вовлеченности персонала;
- международные консалтинговые фирмы;
- универсальные системы оценки;
- ключевые системы управления HR и бизнесом;
- специалисты по исследованию рынка;
- решения для мониторинга уровня вовлеченности персонала;
- решения для мониторинга эмоционального настроения сотрудников;
- решения для обеспечения обратной связи и поощрения сотрудников;
- решения для управления деятельностью сотрудников.

Основные требования, предъявляемые к компаниям, оказывающим услуги по измерению вовлеченности:

1) Технологичность. Компании стремятся сделать большинство используемых инструментов максимально простым и удобным для пользователей. Все больше компаний предлагают инструменты с возможностью пройти опрос на мобильных устройствах. Для хранения данных используются облачные технологии, что позволяет значительно упростить и ускорить сбор, хранение и обработку данных, а также обеспечить открытый доступ к данным в любое время независимо от местоположения пользователя.

2) Безопасность. Информационная безопасность, анонимность и конфиденциальность – это важнейший критерий выбора компании.

3) Наличие пульс-опросов. Бизнес-сообщество постепенно уходит от однократных (ежегодных) опросов в пользу постоянного мониторинга ситуации. Поэтому компании, предлагающие современные методики наряду с традиционными, особенно востребованы на рынке.

4) Возможность прохождения опросов без доступа в Интернет. Данный критерий особенно важен для крупных компаний, где в силу специфики

деятельности доступ к Интернет-ресурсам для некоторых категорий сотрудников затруднен. В большинстве случаев для таких компаний предлагается использование бумажных опросников и webкиосков, но есть и такие компании, которые предлагают интеграцию своих инструментов во внутрикорпоративные системы, не требующие доступа в Интернет.

5) Анализ текстовых комментариев. Технологии семантического анализа достаточно трудоемки и дорогостоящи, однако есть компании, которые предлагают решения по автоматизированному анализу текстовых комментариев.

6) Бенчмаркинг. Для многих компаний привлечение внешнего провайдера для оценки уровня вовлеченности важно именно с той точки зрения, что появляется возможность сравнить результаты со среднерыночными показателями. Как правило, для бенчмаркинга крупные компании используют статистику своих же исследований.

В современных исследованиях вовлеченности в работу можно выделить несколько подходов: подход, представленный компанией Hewitt Associates, подход, разработанный компанией Gallup Inc, а также подход от компании «Экопси Консалтинг».

Подход Hewitt Associates основывается на анализе трех индикаторов уровня вовлеченности: «говорит», «остаётся» и «стремится». Индикатор «говорит» отражает мнение сотрудника о компании в общении с коллегами, потенциальными и текущими клиентами. Индикатор «остаётся» указывает, насколько сотруднику важно пробыть в компании на протяжении длительного времени, быть её частью. Индикатор «стремится» выявляет, насколько сотрудник готов вкладывать дополнительные усилия для достижения успеха и развития бизнеса компании³⁷.

Компания Gallup Inc предлагает другой подход к исследованию вовлеченности, основанный на 12 вопросах, на которые сотрудник должен

³⁷ Aon Hewitt Trends in Global Employee Engagement. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf

ответить. Они разделены на три группы - вопросы, связанные с удовлетворенностью с работой, с мнением о компании и ее менеджмента, а также с восприятием возможностей карьерного роста³⁸.

Подход от компании «Экопси Консалтинг» основывается на комплексном подходе, который включает в себя анализ всех аспектов взаимодействия с сотрудниками, от уровня их участия в принятии решений до возможностей профессионального роста. Эта методология также учитывает культуру и ценности компании, а также оценивает эффективность системы управления ресурсами человека. Специалисты «Экопси Консалтинг» определяют вовлеченность как совокупность инициативности, увлеченности работой и приверженности компании³⁹ (см. Рис. 4).



Рисунок 4. Определение вовлеченности персонала («Экопси Консалтинг»)⁴⁰

³⁸ Вовлеченность персонала, от измерения к управлению. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>

³⁹ Токарева А.А., Баронене С.Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. №1-2. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-issledovaniya-vovlechennosti-sotrudnikov-universiteta>

⁴⁰ Токарева А.А., Баронене С.Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. №1-2. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-issledovaniya-vovlechennosti-sotrudnikov-universiteta>

При оценке вовлеченности сотрудников, используется модель, основанная на трех базовых блоках: удовлетворенность, лояльность и инициатива:

1. Под удовлетворенностью понимается то, как сотрудники оценивают ключевые характеристики организации и свою работу в компании.

2. Лояльность, в свою очередь, выражается в позитивном отношении к компании и ее бренду, а также в стремлении продолжать работу в данной компании. Данный параметр представляет собой ключевой фактор удержания талантливых и профессиональных сотрудников в организации.

3. Инициатива – это готовность сотрудников прикладывать значительные усилия для достижения превосходных результатов, а также чувство личной причастности к результатам компании. Рассмотрение данного параметра позволяет определить, насколько сотрудники компании готовы к творческому и результативному подходу в работе.

Благодаря использованию данной модели, компания «Экопси Консалтинг» может эффективно определить уровень вовлеченности своих сотрудников и принимать меры по ее улучшению. Оперативный анализ этих трех основных блоков позволяет компании регулярно совершенствовать свою культуру, создавать условия для эффективного взаимодействия с сотрудниками и повышать уровень их мотивации и продуктивности.

Каждый из представленных подходов имеет свои особенности и позволяет получить разные данные об уровне вовлеченности сотрудников в работу, что позволяет компаниям более точно определить, насколько качественно и эффективно они работают во благо своего бизнеса.

Таким образом, чтобы определить степень удовлетворенности сотрудников применяется самый доступный из методов – опрос. Недостаток – субъективизм. По результатам психологических тестов узнаем, например, ориентир на достижение цели, наличие желания работать в коллективе,

Недостаток теста – способность человека повлиять на результаты тестирования. При этом, тесты должны проводиться не только при приеме на работу, и не как единственный метод оценки вовлеченности. В перспективе опросы должны быть периодическими, чтобы постоянно оценивать вовлеченность персонала.

На основе проведенного исследования можно выделить инструментарий оценки вовлеченности персонала гостиничного персонала (таблица 2).

Таблица 2

Инструментарий оценки вовлеченности персонала гостиничного персонала

Факторы оценки	Методы оценки
Условия труда	Опросы, психологические тесты
Психологический комфорт	Опросы, психологические тесты, проективные методики
Нематериальная удовлетворенность	Опросы, технический анализ.
Охрана труда, безопасность	Опросы, психологические тесты
Самореализация	Опросы, психологические тесты, проективные методики
Текучность кадров	Технический анализ
Производительность труда	Технический анализ

Данный методический инструментарий поможет выявить и уменьшить число сотрудников, трудящихся недостаточно эффективно, повысит эффективность деятельности всей организации.

Таким образом, первостепенной задачей компаний является создание условий для вовлеченности сотрудников в работу, а это в свою очередь предполагает наличие у сотрудников внутренней мотивации, проявление инициативы, а также выход за рамки формально установленных обязанностей для достижения общей цели.

Измерение уровня вовлеченности сотрудников необходимо для того, чтобы понимать, что происходит в организации и выработать меры по

управлению вовлеченностью. Для достижения этой цели используются методы социологических опросов и анализа количественных показателей трудовой и производственной активности. Такой подход позволяет более точно и полно охарактеризовать вовлеченность и активность персонала, а также разработать соответствующие корректирующие действия.

Измерение степени вовлеченности неслучайно становится одним из главных инструментов для повышения эффективности бизнеса, поскольку активные и заинтересованные сотрудники являются ключевым фактором успеха любой организации.

Выводы по главе

Вовлеченность сотрудников – это устойчивое отношение работника, которое предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительные эффект для организации, находящее своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации, проявляющееся в инициативности, увлеченности трудом и приверженности организации.

Использование нематериальной мотивации персонала – это важный элемент управления ресурсами человеческого капитала, который позволяет повысить вовлеченность работников. Однако, для достижения максимальной эффективности может потребоваться комбинирование с другими методами управления человеческими ресурсами компании.

Для проведения оценки вовлеченности и удовлетворённости персонала применяются методы социологических опросов. Эти методы в сочетании с анализом количественных показателей трудовой и производственной активности позволяют достаточно полно и точно охарактеризовать активность и вовлеченность персонала любой организации и выработать соответствующие корректирующие действия

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ RADISSON COLLECTION HOTEL MOSCOW

2.1 Организационно-экономическая характеристика гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow

Гостиница Radisson Collection Hotel Moscow расположена по адресу г. Москва, Кутузовский проспект, 2/1с1. Отмеченный наградами 5-звездочный отель Radisson Collection Hotel Moscow расположен в центре Москвы, культурного и делового центра России. Отель предлагает 500 элегантных и комфортабельных номеров и 38 апартаментов с современным дизайном. Просторные номера (минимум 35 кв.м.), наполненные воздухом и светом, предлагают гостям захватывающий вид на город. Данное предприятие имеет классификацию 5 звезд, оказывает услуги по размещению, питанию.

Цель Radisson Collection Hotel Moscow – качественное оказание гостиничных услуг и удовлетворение потребностей гостей.

Гостиничный сервис включает целый ряд услуг, а именно основные и дополнительные. Также услуги могут быть платными и бесплатными. К основным услугам, которые предоставляют гостиницы – это проживание и питание. Заселение клиентов должно происходить в любое время суток. Лица, которые проживают в гостинице, обслуживаются вне очереди во всех местах массового скопления.

Спрос на услуги гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow носит ярко выраженный сезонный характер. По данным отчетности 2022 года, максимальная загрузка пришлась на июль, август и составила 86,5% и 89,4% соответственно, минимальная пришлась на февраль – 14,5%.

В таблице 3 представлена процентная загрузка гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow по месяцам за последние два отчетных года.

Таблица 3

Загрузка гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за 2020 – 2022 годы, %

Месяц	2020 год	2021 год	2022 год
Январь	48,5	43,8	44,5
Февраль	21,6	19,2	15,5
Март	19,9	24,7	22,5
Апрель	26,6	25,1	23,6
Май	71,1	61,2	58,2
Июнь	55,8	52,1	48,2
Июль	95,1	94,9	86,5
Август	90,9	88,3	89,4
Сентябрь	43,7	41,5	38,8
Октябрь	53,5	42,4	37,2
Ноябрь	54,8	63,7	64,4
Декабрь	82,7	76,5	74,4

Среднегодовая загрузка за 2022 год составила 50,3% и по сравнению с предыдущими годами снизилась на 2,5% к 2021 году и 5,1 к 2020 году. При этом пик заполняемости пришелся на период с ноября по январь. К сожалению, фактор сезонности не сыграл значимой роли для предприятия, а довольно высокий процент загрузки не свидетельствует о правильной туристской политике руководства отеля.

Основные финансовые результаты деятельности Radisson Collection Hotel Moscow за 2020 – 2022 годы приведены ниже в таблице 4.

Таблица 4

Финансовые результаты деятельности Radisson Collection Hotel Moscow за 2020 – 2022 годы, тыс.руб.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя 20/22гг тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
1. Выручка	1 834 191	2 997 936	2 860 589	+1 026 398
2. Расходы по обычным видам деятельности	2 050 892	2 369 815	2 572 840	+521 948

Продолжение таблицы 4

3. Прибыль (убыток) от продаж	-216 701	628 121	287 749	+504 450
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-865 309	-502 279	-420 192	+445 117
5. Прибыль до уплаты процентов и налогов	-1 082 010	125 842	-132 443	+949 567
6. Проценты к уплате	28 856	16 273	50 057	+21 201
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	43 295	-79 623	-2 241	-45 536
8. Чистая прибыль (убыток)	-1 067 571	29 946	-184 741	+882 830

Анализируя финансовые показатели Radisson Collection Hotel Moscow, можно заметить положительную динамику в выручке за последние три года. Соответственно, годовая выручка за этот период возросла с 1 834 191 тыс. руб. до 2 860 589 тыс. руб., что составляет прирост на 56% или 1 026 398 тыс. руб. Наблюдается также положительный тренд в прибыли от продаж, которая составила 287 749 тыс. руб. за период с 01.01.2022 по 31.12.2022. За три года было зафиксировано стремительное повышение финансового результата от продаж на 504 450 тыс. руб. Однако, анализируя чистую прибыль, можно заметить ее отрицательное значение, что свидетельствует о неэффективности деятельности гостиницы.

Организационная структура Radisson Collection Hotel Moscow линейно-функциональной (см. в Приложение 2). В таблице 5 представлены данные по кадровому составу работников Radisson Collection Hotel Moscow за 2020-2022 гг.

Таблица 5

Фактический состав персонала Radisson Collection Hotel Moscow, чел.

Показатель	Год			Отклонение (+,-)	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021г./2020г	2022г./2021г.
Штатная численность	120	135	145	15	10
	Пол				
Мужской	51	67	69	6	2
Женский	69	68	76	9	8

Продолжение таблицы 5

	Возраст				
до 30 лет	23	24	26	1	2
31-40 лет	36	36	52	10	6
41-50 лет	27	30	31	3	1
Старше 50 лет	24	25	26	1	1
	Образование				
Высшее	59	63	64	4	1
Среднее профессиональное	61	72	81	11	9
	По стажу				
1-5 лет	22	35	32	13	-3
5-10 лет	34	35	41	1	6
10-15 лет	38	37	43	-1	6
Более 15 лет	26	28	29	2	1

Как показывает таблица 5, в 2022 году количество работников составило 145 человек, и за 2 года их численность возросла на 25 чел.

На основании представленных данных видно, что основную часть персонала составляют женщины, так в 2022 году их удельный вес составил 80,0%, это связано со спецификой оказываемых услуг организацией (рис. 4).



Рисунок 4. Состав персонала Radisson Collection Hotel Moscow по полу за 2020-2022гг.⁴¹

Также на основании представленных данных видно, что в структуре персонала Radisson Collection Hotel Moscow большую долю занимает более

⁴¹ Составлено автором по данным отеля

сотрудники возраста до 30 лет и 31-40 лет, в 2020 г. работал 6 сотрудников в возрасте старше 41-50 лет, это руководитель (рис. 5).

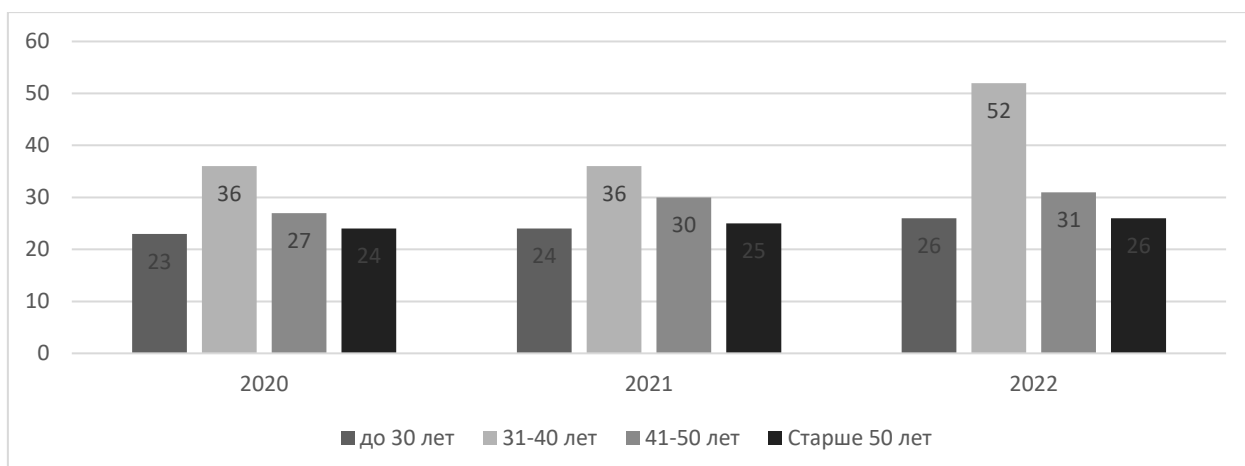


Рисунок 5. Состав персонала Radisson Collection Hotel Moscow по возрасту за 2020-2022 гг. ⁴²

На основании представленных данных об образовании персонала можно проследить рост численности персонала со средним специальным образованием, численность персонала с высшим образованием стабильна. Таким образом, наблюдается то, что персонал со средним специальным образованием занимает более половины сотрудников, что свидетельствует о необходимости роста работников с высшим образованием (рис. 6).

⁴² Составлено автором по данным отеля



Рисунок 6. Состав персонала Radisson Collection Hotel Moscow по уровню образования за 2020-2022 гг., чел⁴³

В Radisson Collection Hotel Moscow преобладают служащие в зависимости от стажа от 1 до 5 лет - 12 человек, от 5 до 10 лет - 11 человек, 10-15 лет - 13 человек, более 15 лет - 9 человек (рис. 7).

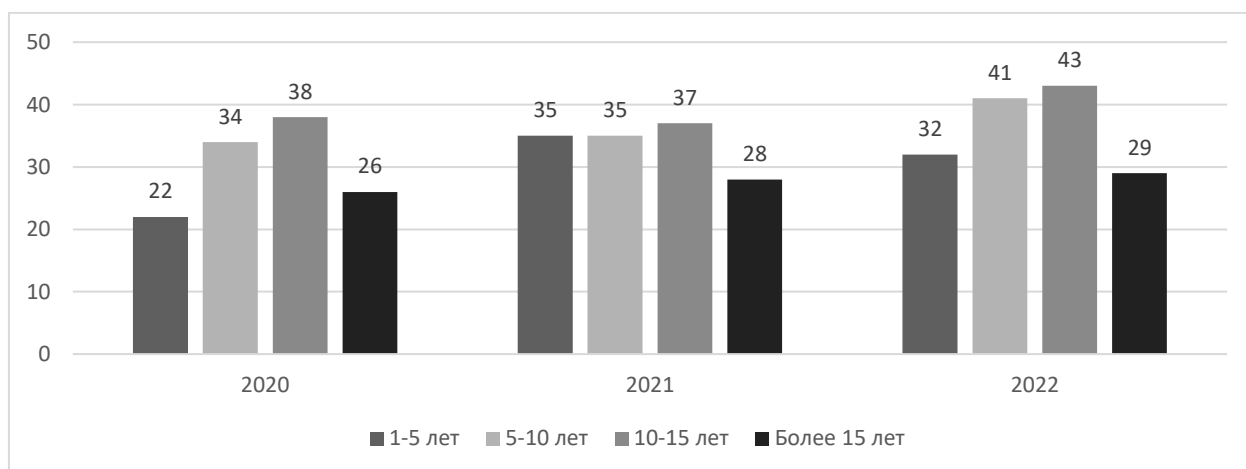


Рисунок 7. Состав персонала Radisson Collection Hotel Moscow по стажу за 2020-2022 гг., чел⁴⁴

В таблице 5 представлены данные движения персонала Radisson Collection Hotel Moscow. На протяжении анализируемого периода показатель текучести кадров имеет высокое значение и имеет тенденцию роста.

⁴³ Составлено автором по данным отеля

⁴⁴ Составлено автором по данным отеля

Коэффициент оборота по увольнению представляет собой отношение количества работников, уволенных за отчетный период, к среднему количеству работников, принятых на работу за этот период, по формуле:

$$K_y = \frac{Ч_y}{Ч_{ср}} * 100, \text{ где (1)}$$

K_y – коэффициент оборота по увольнению;

$Ч_y$ – количество уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по приему представляет собой отношение численности работников, принятых на работу за отчетный период, к среднесписочной численности за этот период и определяется по формуле:

$$K_p = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} * 100, \text{ где (2)}$$

K_p – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{пр}$ – количество принятых работников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности уволенных в отчетном периоде за прогулы и иные нарушения трудовой дисциплины и по собственному желанию к среднесписочной численности работников за этот период по формуле:

$$K_t = \frac{(Ч_{усж} + Ч_{унд})}{Ч_{ср}}, \text{ где (3)}$$

K_t – коэффициент текучести рабочих кадров;

$Ч_{усж}$ – численность уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{унд}$ – численность уволенных за прогул и нарушение трудовой и производственной дисциплины;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период⁴⁵.

⁴⁵ Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/analiz-tekuchesti-kadrov-kak-instrument-_0000000

Таблица 6

Показатели движения персонала организации Radisson Collection Hotel Moscow за 2020-2022гг⁴⁶

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение +/-	Отклонение, %
Среднесписочная численность работников, чел.	120	135	145	10	107,4
Принято работников, чел.	16	27	22	-5	70,59
Уволено работников, чел.	11	12	12	0	0
Уволено работников по собственному желанию	11	12	12	0	0
Уволено работников за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Коэффициент оборота по увольнению (%)	9,16	8,88	8,27	-0,61	93,13
Коэффициент оборота по приему	13,3	20	15,2	-4,8	76
Коэффициент текучести кадров (%)	9,16	8,88	8,27	-0,61	93,13

Анализ показателей движения персонала показал, что несмотря на то, показатель текучести не превышает нормы (в сфере гостиничного сектора в качестве нормального уровня рассматривается текучесть на уровне 15-20%⁴⁷), количество уволившихся работников осталось прежним, что, возможно, было достигнуто приемом новых работников. Руководству Radisson Collection Hotel Moscow необходимо обратить внимание на высокую текучесть кадров и выявить причины, которые способствуют такому значению.

Выделим основные мотивы и причины текучести кадров в Radisson Collection Hotel Moscow на основе анализа заявлений об увольнениях и данных бухгалтера (таблица 7). В таблице указано количество человек по каждому типу увольнений.

⁴⁶ Составлено автором по данным отеля

⁴⁷ Нежелченко Е.В., Ясенюк С.В., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2019. №3. С. 32-41

Таблица 7

Причины увольнений работников Radisson Collection Hotel Moscow по категориям, чел⁴⁸

Причины увольнений	Специалисты				Руководители				Рабочие			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Величина зарплаты	1	1	1	0	0	2	1	1	3	2	1	1
Условия и режим труда	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Производственные конфликты	2	0	2	3	0	2	2	2	0	0	1	2
Отсутствие перспектив роста	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Низкая квалификация	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0

Как видно из таблицы 6, среди основной причины увольнения персонала можно выделить производственные конфликты, а также причиной увольнения стало отсутствие перспектив роста и развития.

Таким образом, данные, полученные в результате проведенного анализа, позволяют сделать вывод о наличии нестабильности финансовых показателей и текучести кадров в гостинице Radisson Collection Hotel Moscow. Согласно представленным фактам, указанные аспекты оказывают негативное влияние на деятельность данного объекта гостеприимства.

Высокая текучесть кадров означает, что компания регулярно теряет опытных и квалифицированных сотрудников, что затрудняет ее деятельность и может негативно сказаться на репутации гостиницы перед потенциальными клиентами.

2.2 Особенности вовлеченности персонала в гостинице Radisson Collection Hotel Moscow

Организация вовлеченности персонала Radisson Collection Hotel Moscow включает следующие основные блоки:

⁴⁸ Составлено автором по данным отеля

1. Адаптация персонала. Сюда входит проведение вводного инструктажа, экскурсия по отелю, общее собрание персонала для знакомства с новым сотрудником, система наставничества, которая косвенно способствует профессиональной адаптации вновь прибывших в подразделение сотрудников. Даже при простых кадровых перестановках к новичку непременно приставляется опытный сотрудник-наставник на одну неделю. Наставник помогает новичку войти в ритм работы подразделения, обучает необходимым навыкам.

Такой институт, как наставничество, в Radisson Collection Hotel Moscow строится на принципах добровольности и неформальности, поэтому не находит отражения в документах службы управления персоналом.

2. Нематериальная мотивация. В гостинице применяются такие виды нематериальной мотивации работы сотрудников, как гибкий рабочий график; создание дружелюбной атмосферы среди персонала, и т.д. Для поддержания корпоративного духа для сотрудников проводятся корпоративные праздники.

3. Профориентация и повышение квалификации кадров – это система мероприятий, направленных на выявление личностных особенностей, интересов и способностей у каждого человека для оказания ему помощи в осознанном выборе профессии, наиболее соответствующей его индивидуальным возможностям.

В Radisson Collection Hotel Moscow мероприятия, направленные на профориентацию и профразвитие персонала, представлены следующими:

- повышение квалификации по основному месту работы;
- участие в региональных конкурсах мастерства;
- обучение новым технологиям.

Деятельность, направленная на повышение квалификации персонала, способствует профразвитию работников организации. Целями постоянного обучения и увеличения квалификации сотрудников Radisson Collection Hotel Moscow значатся:

- для рабочих – приобретение такой квалификации и навыков, чтобы

возникло ясное понимание и возможность осуществления растущих требований к качеству производства;

– для руководителей и специалистов – обновление теоретических знаний и практических навыков в ходе непрерывно растущих требований к уровню квалификации и безусловное освоение новейших методов решения профессиональных задач.

Курсы повышения квалификации, как и стажировка, проводятся за счет средств гостиницы. Исходя из данных таблицы 8, по общему числу руководителей, прошедших программу повышения квалификации, по сравнению с 2020 годом наблюдается абсолютная положительная тенденция, что свидетельствует о приоритетности и значимости совершенствования возложенных полномочий.

Таблица 8

Количество руководителей Radisson Collection Hotel Moscow, повысивших квалификацию⁴⁹

Разновидности повышения квалификации	2020		2021		2022		Абс. отклонение	Относит. отклонение
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%		
Курсы повышения квалификации	24	17,3	19	13,1	31	21,1	7	1,3
Стажировка	11	7,9	9	6,2	16	10,9	5	1,5
Всего:	35	100	28	100	47	100	12	1,1

Тем не менее, помимо повышения квалификации руководителей, также осуществляются курсы повышения квалификации производственного и обслуживающего персонала гостиницы, которые также осуществляются в очной форме, и по которым также ежегодно составляется план.

Рисунок 8 наглядно демонстрирует снижающуюся тенденцию

⁴⁹ Составлено автором по данным отеля

повышения квалификации. Помимо сокращения их общей количественной численности по сравнению с 2020 годом, число прошедших повышение квалификации также сократилось.

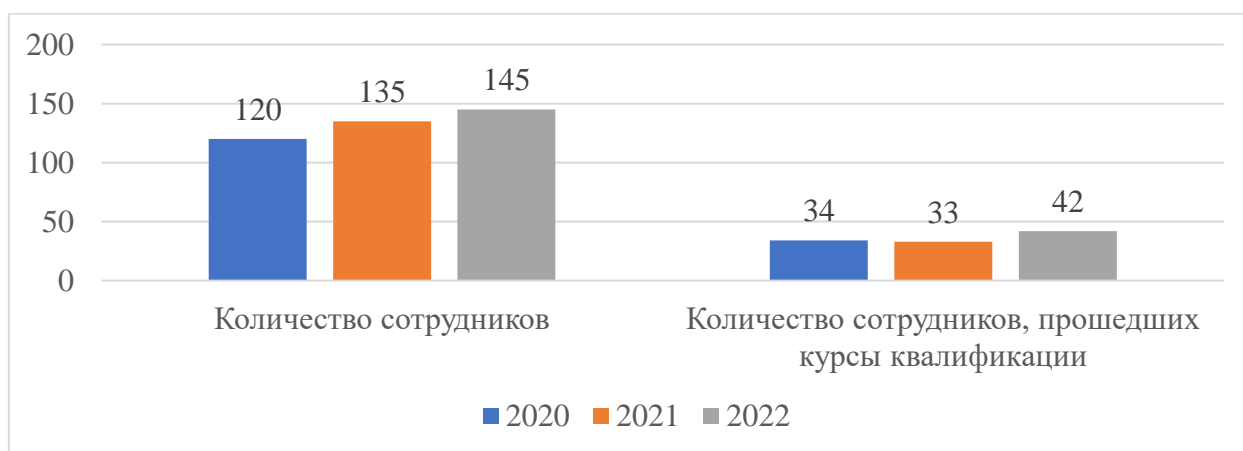


Рисунок 8. Соотношение общего количества персонала и количества сотрудников, повысивших квалификацию⁵⁰

Курсы повышения квалификации проводятся как в очной форме в виде лекционных занятий, круглых столов, конференций, так и в виде дистанционных курсов. Правильно обученный персонал может качественно предоставлять необходимые услуги клиентам, что помогает создать положительный имидж гостиницы и стать конкурентоспособным предприятием на рынке туризма.

4. Нормирование труда. Нормирование труда устанавливает обоснованные соотношения между мерой труда и мерой затрат на него. Сущность нормирования труда заключается в процессе установления меры труда, то есть обоснованных норм затрат рабочего времени на выполнение различных работ.

Основным объектом нормирования является рабочее время – продолжительность рабочей смены, которое имеет достаточно сложную структуру. Нерегламентированные перерывы никогда не включаются в состав норм, при этом их минимизация (а лучше полное исключение) – одна из

⁵⁰ Составлено автором по данным отеля

основных задач управления и организации производства Radisson Collection Hotel Moscow.

Одно из перспективных направлений сокращения нерегламентированных перерывов – совершенствование управления трудовой дисциплиной для полного исключения ее нарушения и исключение межличностных конфликтов. Данным вопросам не уделяется значительного внимания в компании, об этом свидетельствует отсутствие полноценной информационной базы и выбранных методик работы с коллективом по данным вопросам.

5. Обеспечение безопасности жизнедеятельности (охрана труда), условий труда. Охрана труда – это система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия

Количество проведенных инструктажей по технике безопасности отображено на рисунке 9.

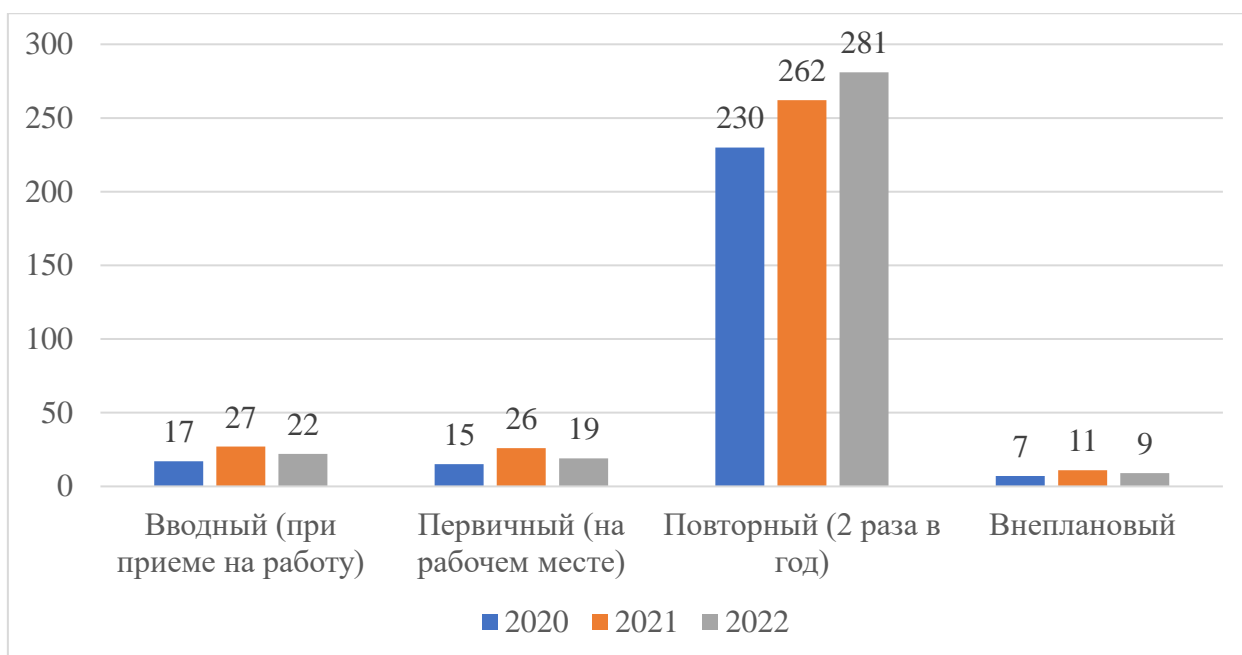


Рисунок 9. Количество проведенных инструктажей по технике безопасности и охране труда⁵¹

Приоритет отдается воспитательной работе с сотрудниками, а не наказанию в связи с неисполнением требований безопасности. Руководители, работники должны придерживаться безопасного поведения как на производстве, так и вне трудовой деятельности. Применение связанных с воспитанием работников методов ориентировано на то, чтобы обеспечить возможность для обсуждения имеющихся профессиональных рисков в отсутствие угрозы наказания.

Анализ регламентирующих документов Radisson Collection Hotel Moscow в вопросах мотивации персонала («положение об оплате труда и начислении премий» и «положение о дополнительной мотивации сотрудников компании») позволил выявить следующие дополнительные мотивационные направления, в политике компании:

1. Выдвижение непосредственным руководителем на звание лучшего и почетного сотрудника компании с внесением записи в трудовую книжку и размещении на специальной доске почета на проходных постах

⁵¹ Составлено автором по данным отеля

компании.

2. Ежегодное вручение памятных знаков за стаж работы в компании:

- серебряный значок с символикой компании за 10 лет работы;
- золотой значок с символикой компании за 15 лет работы;
- полис дополнительного медицинского страхования за 20 и более лет работы в компании.

лет работы в компании.

3. Проведение мероприятий, приуроченных к:

- празднованию нового года. На этих мероприятиях производится вручение памятных знаков за стаж работы в компании. Поздравление сотрудников осуществляется высшим руководством компании на базе компании. Вручаются памятные ценные подарки. И детские ценные подарки.

- 23 февраля. Вручаются подарки мужской части сотрудников компании от администрации. Размещаются тематические поздравления на специальных стендах проходных контрольно-пропускных пунктов компании. Размещается поздравление на внутреннем сетевом ресурсе компании.

- 8 марта. Вручаются подарки женской части сотрудников компании от администрации. Размещаются тематические поздравления на специальных стендах проходных контрольно-пропускных пунктов компании. Размещается поздравление на внутреннем сетевом ресурсе компании.

Хочется отметить тот факт, что выдвижение сотрудников на звание лучшего и почетного регламентировано, но практически не реализуется в компании. Руководители не выдвигают своих подчиненных на данные звания.

Иногда, по заданию топ-менеджмента Radisson Collection Hotel Moscow проводятся дополнительные локальные мотивационные мероприятия. Инициатором проведения данных мероприятий выступает либо генеральный директор компании и передает соответствующие указания руководителю отдела по работе с персоналом, либо руководитель отдела по работе с персоналом, согласовывая свои предложения непосредственно с генеральным директором.

Рассмотрим методы вовлеченности персонала, применяемые конкурентами отеля конкурентов Radisson Collection Hotel Moscow (см таблица 10).

Таблица 10

Использование методов вовлеченности персонала конкурентами отеля Radisson Collection Hotel Moscow⁵²

Методы вовлеченности персонала	Radisson Collection Hotel Moscow	Новотель Москва Сити	Отель Савой Москва	Гостиница Садовое кольцо
Дополнительная скидка на услуги гостиницы	+	-	+	+
Делегирование полномочий	-	+	-	-
Выдвижение на звание лучшего и почетного сотрудника компании с внесением записи в трудовую книжку	+	-	+	+
Организация бесплатного питания	-	+	+	-
Участие в региональных конкурсах мастерства	+	+	+	+
Вручение памятных знаков за стаж работы	+	-	+	+

Неформальные встречи с руководителями	+	+	+	-
Проведение мероприятий, приуроченный к государственным праздникам	+	+	+	+
Программа карьерного роста	-	+	-	+

Как следует из таблицы 10 основными недостатками системы вовлеченности персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow можно отметить отсутствие следующих методов: делегирование полномочий, организация бесплатного питания, программа карьерного роста.

⁵² Составлено автором по данным отеля

2.3 Оценка эффективности использования методов нематериальной мотивации персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow

С целью выявления проблем существующей системы мотивации персонала автором был проведен опрос. Анкета представлена в Приложении 4. В опросе приняли участие сотрудники различных отделов компании, включая руководителей и исполнителей.

Опрос был структурирован и включал в себя вопросы, направленные на выявление того, какие факторы мотивации являются наиболее значимыми для персонала, а также на то, какие препятствия могут возникать на пути успешной мотивации сотрудников.

В анкетировании принимали участие 48 сотрудников Radisson Collection Hotel Moscow, непосредственно работающих с клиентами (специалисты службы размещения, горничные, официанты и т.п.). (см рисунки 10- 17)

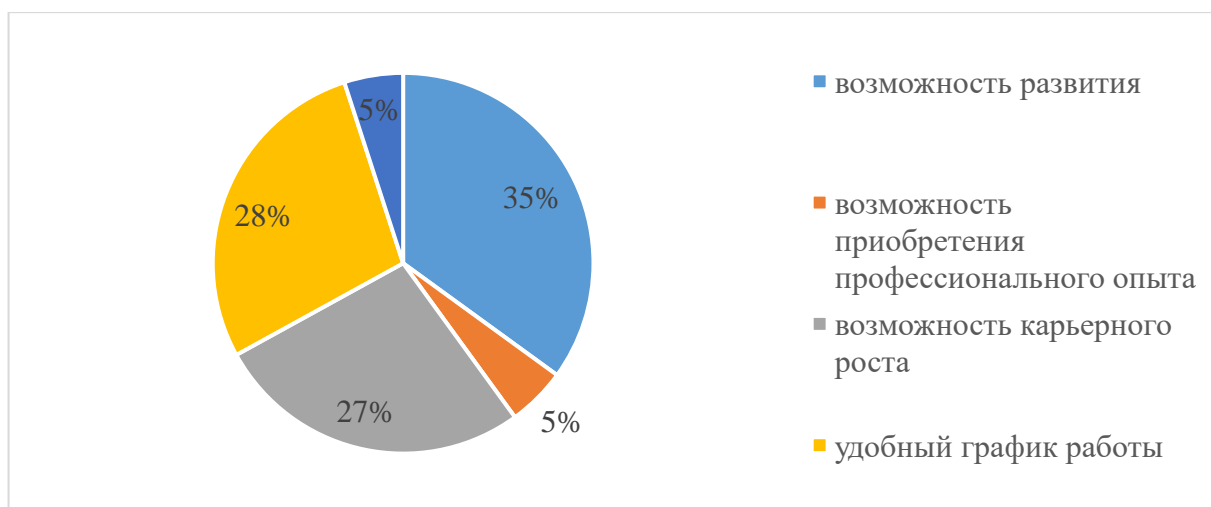


Рисунок 10. Ответы работников гостиницы на вопрос «Что вам больше всего нравится в работе в Radisson Collection Hotel Moscow?»⁵³

35% работников отметили, что наиболее значимыми факторами в работе для них является возможность последующего развития, 27% - возможность карьерного роста; 28% - отметили удобный график работы.

⁵³ Составлено автором по данным отеля

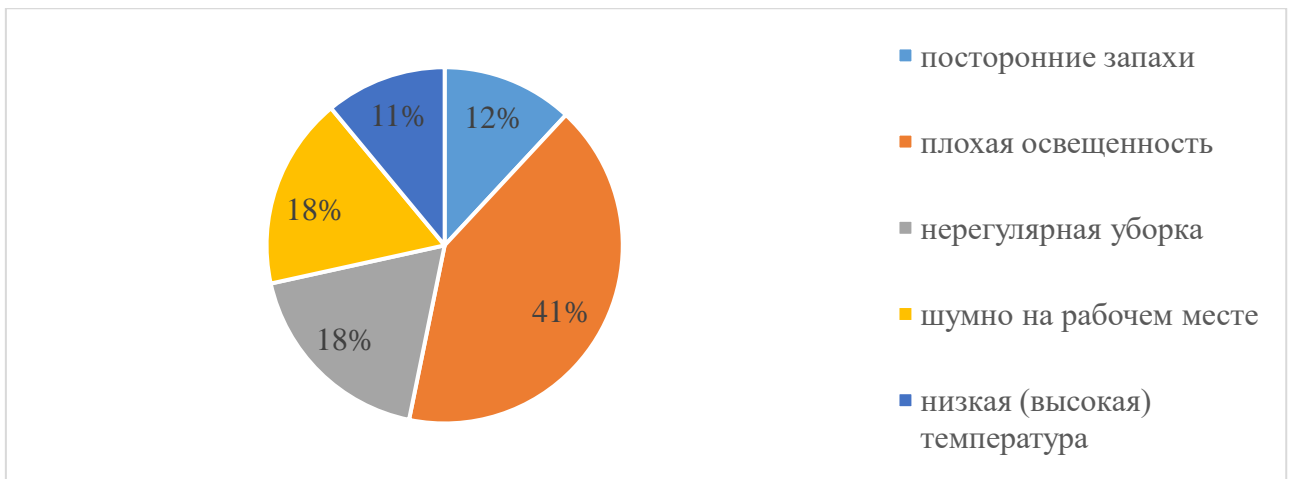


Рисунок 11. Ответы работников предприятия на вопрос «Какими условиями труда Вы не удовлетворены»⁵⁴

45% сотрудников гостиницы отметили, что основным отрицательным фактором является недостаточная освещенность, 13% - посторонние запахи; 12%- отметили температуру и 10% - шум.

Ответы работников гостиницы на вопрос «Что Вас стимулировало бы работать более результативно на Вашем рабочем месте?» представлены на рисунке 13.

⁵⁴ Составлено авторам по данным отеля

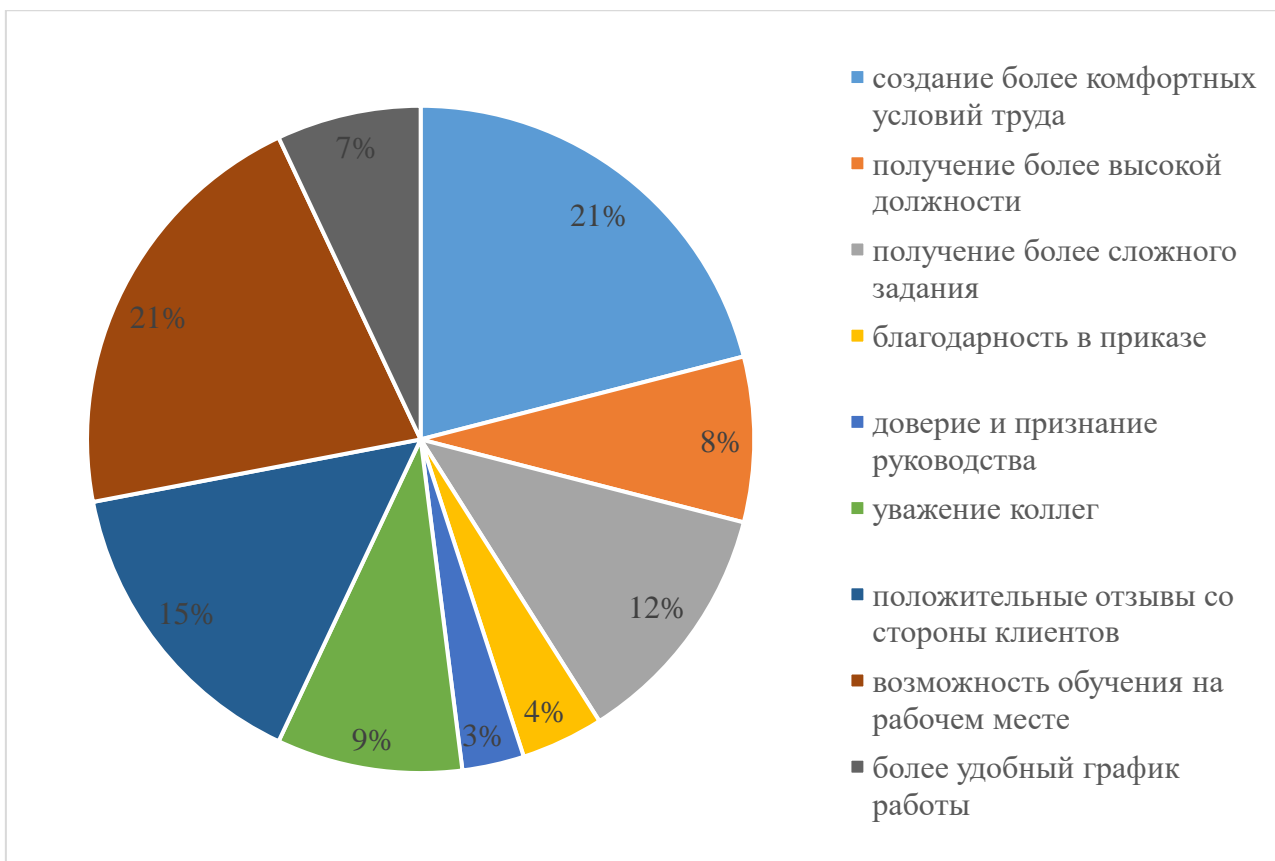


Рисунок 13. Ответы работников гостиницы на вопрос «Что Вас стимулировало бы работать более эффективно на Вашем рабочем месте?»⁵⁵

Из рисунка 13 следует, что 21% сотрудников гостиницы среди методов стимулирования отметили создание более комфортных условий труда и возможность обучения на рабочем месте; положительные отзывы со стороны клиентов – 15%; получение более сложного задания – 12%; уважение коллег – 9%; получение более высокой должности – 8%; более удобный график работы – 7%; благодарность в приказе – 4% и доверие и признание руководства – 3%

Ответы работников гостиницы на вопрос «Какие мероприятия наиболее важны при организации деятельности сотрудников?» представлены на рисунке 14.

⁵⁵ Составлено автором по данным отеля

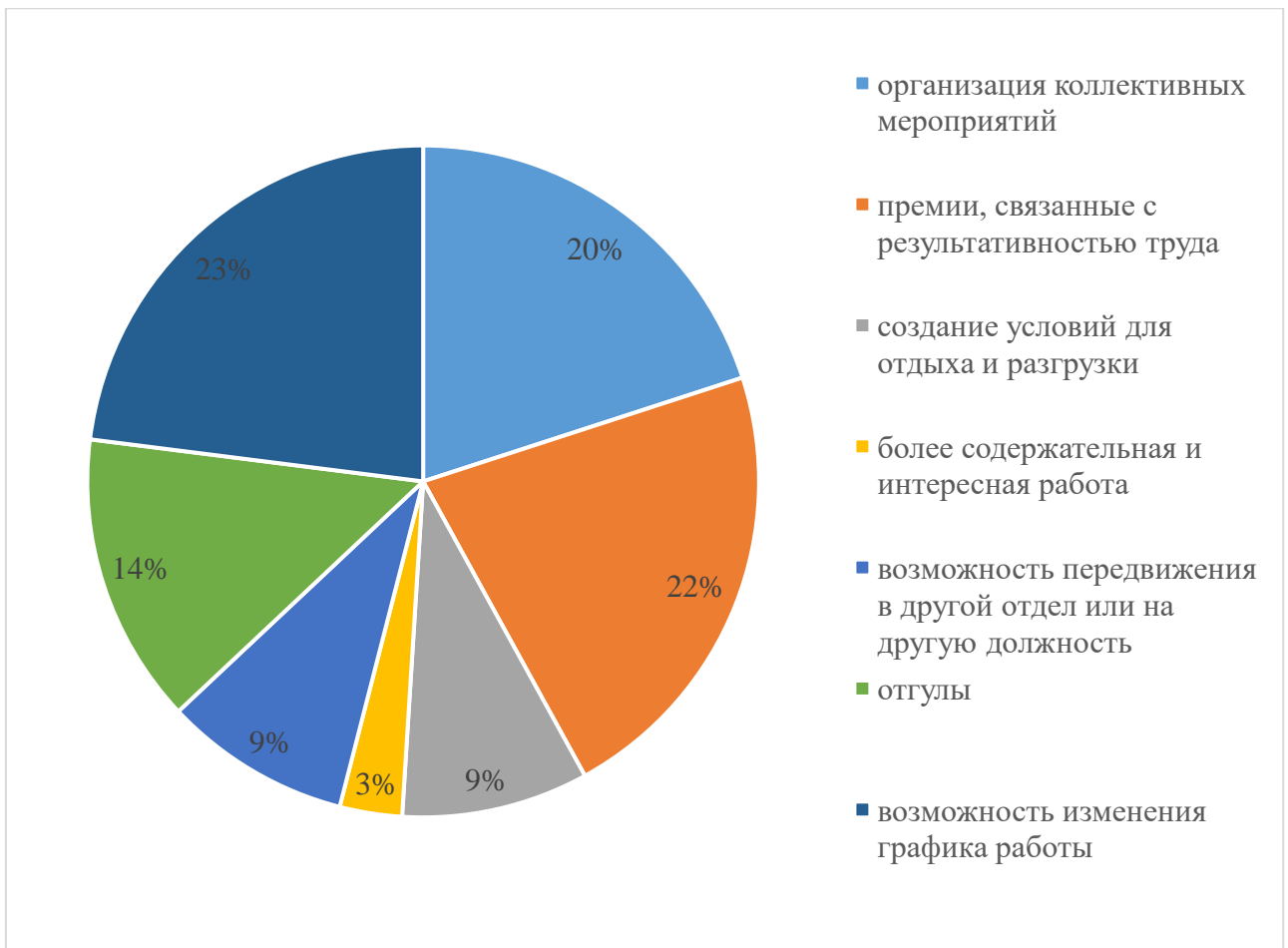


Рисунок 14. Ответы работников гостиницы на вопрос «Какие мероприятия наиболее важны при организации деятельности сотрудников?»⁵⁶

Из рисунка 14 следует, что 21% сотрудников гостиницы среди важных мероприятий при организации деятельности сотрудников отметили возможность изменения графика работы – 23%; премии, связанные с результативностью труда – 22%; возможность обучения на рабочем месте – 21%; организацию коллективных мероприятий – 20%; отгулы – 14%; создание условий для отдыха и разгрузки и возможность передвижения в другой отдел или на другую должность – 9%; более содержательная и интересная работа – 3%.

Ответы работников гостиницы на вопрос «Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе Radisson Collection Hotel Moscow?» представлены на рисунке 15.

⁵⁶ Составлено автором по данным отеля

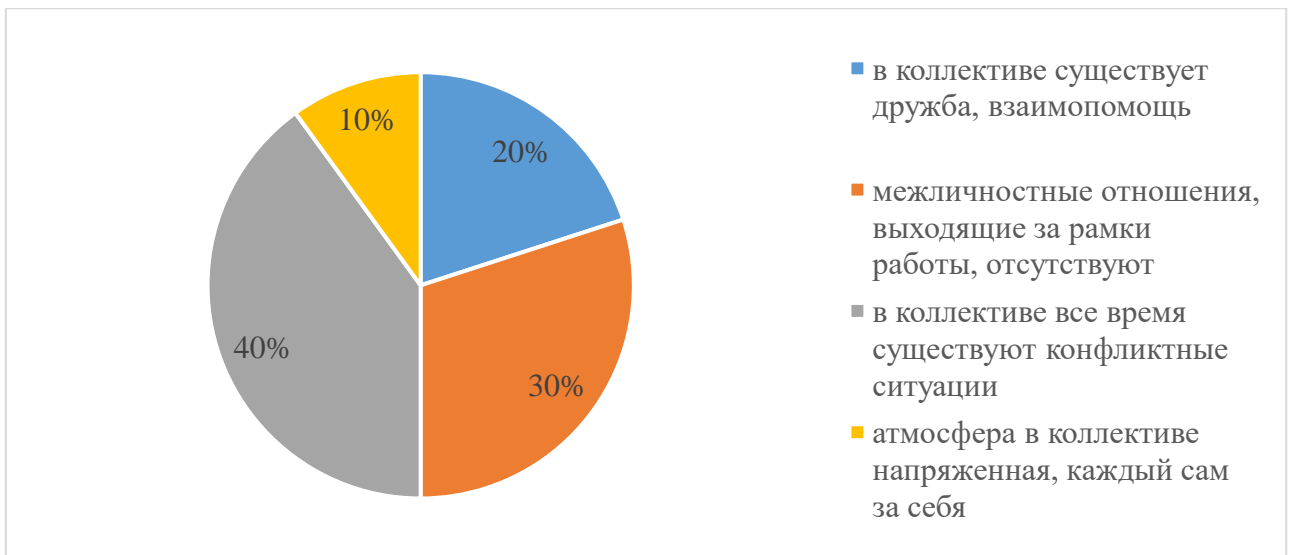


Рисунок 15. Ответы работников гостиницы на вопрос «Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе Radisson Collection Hotel Moscow?»⁵⁷

Из графического представления рисунка можно сказать о том, что 20% работников Radisson Collection Hotel Moscow предполагают, что в коллективе имеет место дружба и взаимопонимание, 40% работников предполагают, что в коллективе существует конфликтная ситуация, при этом 30% респондентов согласны с тем, что межличностные отношения отсутствуют.

Для получения более подробных результатов эффективности использования методов нематериальной мотивации персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow был применен метод психологических тестов. Изучая доступные тесты оценки мотивационного состояния персонала организации, мы остановились на методике Шейлы Риччи (Sheila Ritchie) и Питера Мартина (Peter Martin).⁵⁸

Была создана форма на Google Disk и распечатаны тесты для очного проведения опросов. Форма на Google Disk была создана для прохождения опроса специалистами административно-управленческого персонала. Очная форма опросов была создана для проведения опросов среди основного производственного персонала и вспомогательных служб.

⁵⁷ Составлено автором по данным отеля

⁵⁸ Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией, 12 факторов мотивации: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — С. 399

Для наиболее оперативного подсчета результатов опросов была создана форма в формате таблицы Excel.

Исследование прошли 6 представителей руководства отеля и 16 представителей служб размещения и питания.

Результаты представлены на рис 16-17:

- представители руководства отеля в большей степени испытывают потребность в факторах 2 (потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке), 6 (потребность в завоевании признания со стороны коллег, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума), 9 (потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки)). Мотивационный профиль представителей руководства отеля представлен на рисунке 16:

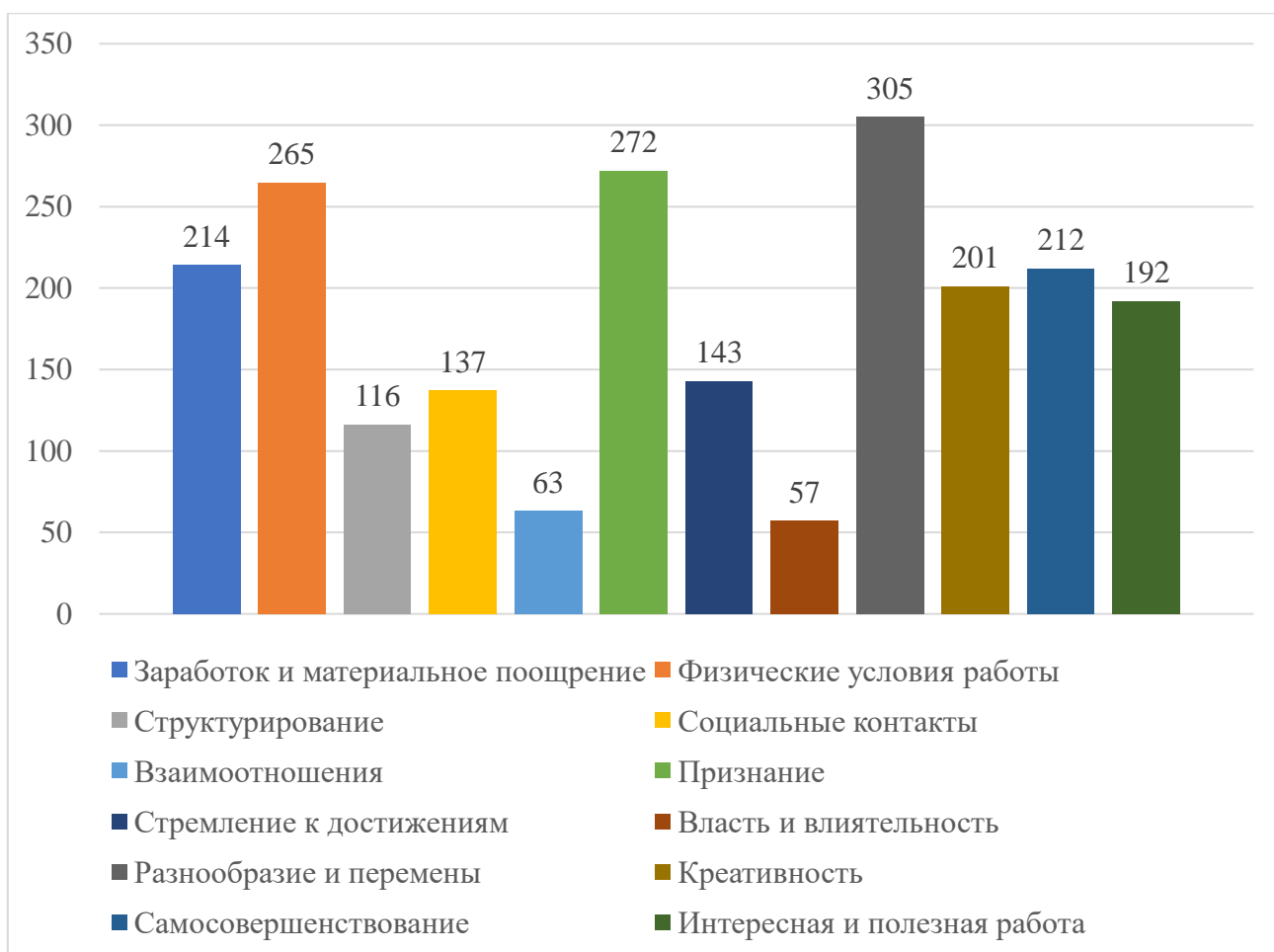


Рисунок 16. Мотивационный профиль сотрудников административно-управленческого персонала Radisson Collection Hotel Moscow⁵⁹

- сотрудники служб размещения и питания в большей степени испытывают потребность в факторах 1 (потребность в высокой заработной плате), 2 (потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке), 3 (потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы). Мотивационный профиль сотрудников служб размещения и питания представлен на рисунке 17.

⁵⁹ Составлено автором по данным отеля



Рисунок 17. Мотивационный профиль сотрудников основного производственного персонала и вспомогательных служб и обслуживающего персонала Radisson Collection Hotel Moscow⁶⁰

Таким образом мотивационные воздействия на представителей разных структур персонала должны быть разными. Наиболее эффективны адресные мотивационные воздействия внутри каждого из коллективов. Фактор потребности в высокой заработной плате рассматриваться в рамках данной работы не будет, т.к. является элементом материальной мотивации сотрудников.

Анализируя результаты анкетирования, можно сделать следующие выводы. 35% работников Radisson Collection Hotel Moscow принимали решение о трудоустройстве в гостиницу из-за необходимости развития, а 27% работников – возможность последующего развития карьерного роста.

В результате проведенного анкетирования можно сделать вывод, что в отеле имеют место конфликтные ситуации (так считает 40% работников). Для необходимого предупреждения спорных вопросов Radisson Collection Hotel

⁶⁰ Составлено автором по данным отеля

Moscow имеет место создание модели управления, основной целевой установкой которой станет использование новейших технологий профилактики конфликтов и спорных вопросов.

В результате исследования системы вовлеченности и мотивации персонала пришли к следующим выводам:

– анализ показателей движения персонала показал, что несмотря на то, показатель текучести не превышает нормы (в сфере гостиничного сектора в качестве нормального уровня рассматривается текучесть на уровне 15-20%), количество уволившихся работников осталось прежним, что, возможно, было достигнуто приемом новых работников. Руководству Radisson Collection Hotel Moscow необходимо обратить внимание на высокую текучесть кадров и выявить причины, которые способствуют такому значению;

– работники разных структур предприятия нуждаются в разных мотивационных воздействиях. Сотрудники вспомогательных служб испытывают потребность в повышении оплаты труда, комфортных условиях труда, в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Руководящие сотрудники в большей степени испытывают потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке, в завоевании признания со стороны коллег, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума, в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки).

Выводы по главе

Гостиница Radisson Collection Hotel Moscow расположена по адресу г. Москва, Кутузовский проспект, 2/1с1. Цель Radisson Collection Hotel Moscow – качественное оказание гостиничных услуг и удовлетворение потребностей гостей.

В рамках проведенного анализа показателей движения персонала в гостиничной отрасли, было выявлено, что количество уволившихся

сотрудников соответствует установленной норме для данного сектора экономики, не превышающей уровень в 15-20%. Однако, следует обратить внимание на тот факт, что в целом текучесть кадров остается на высоком уровне.

Работники разных структур предприятия нуждаются в разных мотивационных воздействиях. Сотрудники вспомогательных служб испытывают потребность в повышении оплаты труда, комфортных условиях труда, в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

Руководящие сотрудники в большей степени испытывают потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке, в завоевании признания со стороны коллег, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума, в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки).

ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ RADISSON COLLECTION HOTEL MOSCOW ЗА СЧЁТ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

3.1 Рекомендации по повышению вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации

Первая проблема, с которой столкнулись в результате изучения проблемы нематериальной мотивации сотрудников гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow, это отсутствие позиции компании по вопросу нематериальной мотивации. В компании несколько раз формулировались положения в отношении внутреннего клиента компании – сотрудника, который участвует в производстве продукции и сопутствующих услугах, которые позволяют компании выполнять свою миссию. Но эти положения не были официально закреплены. Таким образом нет четкого понимания, что конкретно вкладывает компания в понятие «миссия компании по отношению к своим сотрудникам». И, как следствие, нет понимания направленности политики нематериальной мотивации сотрудников.

В связи с этой проблемой будет сформирована **первая рекомендация** – четкое емкое определение главной цели управления персоналом. В соответствии с которой будут сформированы основные тезисы политики нематериальной мотивации. Это определение должно отражать понимание важности каждого сотрудника в деле компании.

В качестве варианта предлагаем следующую:

«Компания признает, что каждый сотрудник, посредством своей деятельности приносит добавочную стоимость конечному продукту компании и делает миссию компании осуществимой. Цель компании – сделать работу своих сотрудников максимально комфортной». Таким образом признается тот факт, что компания понимает важность каждого сотрудника и то, что «лишние» сотрудники в компании не работают.

Далее следует сформулировать и зафиксировать, тезисы политики

нематериальной мотивации. Для этого, опираясь на социальные факторы внешней и внутренней среды организации, организационные факторы, и в частности факторы профессиональной деятельности, групповые, управленческие и личностные факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию сотрудников, описанные выше, можно сформулировать тезисы политики нематериальной мотивации:

1. С точки зрения социальных факторов внутренней среды:

- имидж организации зависит от отношения организации к своим сотрудникам;
- состояние социальной инфраструктуры организации влияет на нематериальную мотивацию сотрудников;
- удовлетворенность работника собственным статусом зависит от отношения организации к своим сотрудникам;
- понимание значимости и наличие пользы от выполнения собственной работы зависит от отношения организации к своим сотрудникам;
- возможности развития и совершенствования личности является неотъемлемой частью нематериальной мотивации сотрудников;
- внутриорганизационное социальное равенство является неотъемлемой частью нематериальной мотивации сотрудников;
- доступность системы повышения квалификации и профессионального образования внутри организации для всех профессий и уровней персонала является неотъемлемой частью нематериальной мотивации сотрудников.

2. С точки зрения социальных факторов внешней среды:

- при формировании политики нематериальной мотивации сотрудников следует учитывать состояние социальной инфраструктуры места жительства персонала организации;
- при формировании политики нематериальной мотивации сотрудников организацией следовать учитывать доступность средств,

обеспечивающих полноценное использование свободного времени (места досуга, отдыха, культурные заведения и т.д.);

- при формировании политики нематериальной мотивации сотрудников организацией следует учитывать удовлетворение потребности в социальной защищенности.

3. С точки зрения факторов профессиональной деятельности:

- компания стремится эффективно повышать эргономику — условия труда, обеспечивающие достижение максимальной эффективности в работе;

- компания приветствует инициативу и поддерживает творческую составляющую трудовой деятельности своих сотрудников;

- компания предоставляет работнику возможности для проявления и демонстрации исключительных данных;

- компания поддерживает и приветствует здоровый соревновательный компонент труда;

- компания поддерживает и приветствует исследовательский, познавательный компонент труда.

4. С точки зрения групповых факторов следует что:

- компания понимает и принимает наличие локальных групп и коллективов, и высокую степень значимости нематериальной мотивации на результат работы групп;

- компания осознает факт того, что на мотивацию может влиять социальная, возрастная, гендерная, психологическая совместимость членов коллектива, схожесть в темпе выполнения работы, в интересах и ценностях, справедливое разделение общих функций и учитывает этот факт.

5. С точки зрения управленческих факторов компания:

- осознает влияние уровня формализации организационной структуры, ее мобильность, дублирование организационных структур на мотивационное поведение сотрудников;

- стремится совершенствоваться в демократическом стиле управления;

- признает необходимость преобладания гуманистических тенденций в управлении персоналом;

- осознает необходимость поощрения инициативы и творчества;

- стремится использовать в управлении организацией технологий, ориентированных на обучение и развитие персонала;

- разрабатывает и постоянно актуализирует прозрачную систему оценки, подбора, наказания, поощрения персонала.

б. С точки зрения личностных факторов компания:

- учитывает ценностную и целевую ориентацию личности каждого сотрудника;

- принимает во внимание физические способности личности к труду;

- высоко ценит трудолюбие личности;

- высоко ценит индивидуальные свойства, влияющие на трудовое поведение личности (порядочность, принципиальность, ответственность, аккуратность и пр.);

- стремится к достижению и улучшению комфортных и эстетических условия труда, рабочего места (освещенность, цветовая гамма помещения и пр.).

По результатам формирования основных тезисов компании в отношении нематериальной мотивации, эти тезисы необходимо зафиксировать в документе, который должен носить название «Политика нематериальной мотивации сотрудников гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow». Этот документ должен находиться в общем доступе. Таким образом, чтобы при желании самопроверки, любой руководитель смог сверить свои внутренние установки по работе с персоналом с эталонными тезисами политики нематериальной мотивации.

В итоге были раскрыты основные тезисы нематериальной мотивации. Далее необходимо научить руководителей работать с персоналом. Такой большой бизнес-процесс, как нематериальная мотивация должен управляться, поддерживаться, контролироваться, корректироваться и т.д. Предоставленные тезисы и политика сама по себе работать не будут.

Второй рекомендацией станет возложение обязанностей по нематериальной мотивации сотрудников на тренинг-менеджера гостиницы. Для совершенствования нематериальной мотивации персонала Radisson Collection Hotel Moscow выделены конкретные проблемы данного процесса и определены действия тренинг-менеджера по их решению (таблица 11).

Таблица 11

Проблемы и направления совершенствования нематериальной мотивации персонала Radisson Collection Hotel Moscow⁶¹

Проблема	Решение
Отсутствие традиций	Организация ежегодного «Дня открытых дверей»
	Организация ежегодного «Дня семьи»
Отсутствие обычаев	«Исторические» обряды - торжества, связанные с юбилейными датами, другими эпохальными событиями в деятельности организации
	Обряды единения - ежегодные приемы с участием высших руководителей, совместные обеды (раз в месяц)
	«Имиджевые» обряды - торжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных СМИ
Недостаток конкурсов профессионального мастерства	Организация конкурсов профессионального мастерства среди работников, установление особого ритуала поощрения лучших
Недостаток совместных корпоративных мероприятий для сплочения сотрудников	Проведение соревнования по спортивному ориентированию на местности.

Рассмотрим предлагаемые направления повышения вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации:

– Проблему отсутствия традиций для сотрудников учреждения предлагается решить за счет внедрения двух ежегодных мероприятий:

⁶¹ Составлено автором по данным отеля

Организация ежегодного «Дня открытых дверей», в котором сотрудники всем желающим посетителям смогут подробнее рассказать о своей работе.

Организация ежегодного «Дня семьи», когда дети сотрудников приходят на экскурсию в учреждение, для них проводится праздничное мероприятие: конкурсы семейной тематики, например конкурс детского рисунка, поделок.

– Проблему отсутствия обычаев предлагается решить за счет внедрения следующих мероприятий:

«Исторические» обряды - торжества, связанные с юбилейными датами, другими эпохальными событиями в деятельности организации.

Обряды единения - ежегодные приемы с участием высших руководителей, совместные обеды (раз в месяц).

«Имиджевые» обряды - торжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных СМИ.

– Проблему недостатка конкурсов профессионального мастерства сотрудников можно преодолеть организацией конкурсов профессионального мастерства среди работников, установлением особого ритуала поощрения лучших по профессии для последующего создания кадрового резерва из победителей или выделения перспективных сотрудников. Главное здесь – система публичного поощрения. При этом целесообразным является отнесение победителей к категории ключевых сотрудников Radisson Collection Hotel Moscow.

– Наладить контакт между сотрудниками помогает совместный отдых. Это повышает эффективность деятельности каждого сотрудника и предприятия в целом, потому как смена обстановки разряжает любые возникшие в коллективе осложнения, помогает увидеть друг друга в ином свете и в иных условиях; нестандартные ситуации помогают взглянуть на работников совсем по-другому; непринужденная обстановка раскрывает неожиданный потенциал каждого сотрудника. Люди знакомятся ближе, открывают общие интересы, узнают новое друг о друге.

Важно отметить, что организацию подобных мероприятий необходимо доверить сотрудникам, что приведет к наибольшему взаимодействию. Сотрудники, в ходе подготовки мероприятий будут ощущать себя как единая команда, действовать в интересах каждого, учитывая различные предложения и генерируя общее решение.

Также в рекомендациях необходима учесть пожелания самих работников, которые были выявлены в результате выборочной оценки мотивации персонала по методике Ш. Ричи и П. Мартина. Данные пожелания отличаются в зависимости от принадлежности к административно-управленческому персоналу и персоналу вспомогательных служб.

Сравнительный анализ мотивационных профилей приведен в таблице 12.

Таблица 12

Сравнительный анализ мотивационных профилей сотрудников административно-управленческого персонала, основного производственного персонала и персонала вспомогательных служб и обслуживающего персонала по степени распределения баллов⁶²

Мотивационные потребности сотрудников АУП	Мотивационные потребности сотрудников ОПП и ВС и ОП
Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки) (305 баллов)	Желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок (326 баллов)
Потребность в завоевании признания со стороны других сотрудников, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума (272 балла)	Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы (306 баллов)

⁶² Составлено автором по данным отеля

Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке (264 балла)	Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке (242 балла)
--	--

У представителей ОПП, ВС и ОП желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок (326 баллов). Среднее количество баллов (326/16 (количество опрошенных респондентов) = 20,37) говорит о высокой потребности в удовлетворении данного фактора. По исследованиям Ш. Ричи и П. Мартина, медиана (средний балл) по данной потребности находится на уровне 19 баллов. Наш результат превышает средний уровень исследования авторов методики.

Следующая по весу потребность представителей ОПП, ВС и ОП в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы (306 баллов). Среднее количество баллов (306/16 (количество опрошенных респондентов) = 19,12) говорит о высокой потребности в удовлетворении данного фактора. По исследованиям Ш. Ричи и П. Мартина, медиана (средний балл) по данной потребности находится на уровне 25 баллов. Наш результат не превышает средний уровень исследования авторов методики.

Для удовлетворения данной потребности, тренинг-менеджеру необходимо провести работу с непосредственными руководителями и научить их правильно и своевременно предоставлять обратную связь. **Рекомендации** могут быть следующими:

1. В начале рабочего дня/смены руководитель должен проводить пятиминутные собрания для того, чтобы «зарядить» персонал на выполнение поставленных перед ним задач. Для снятия неопределенности во время проведения собрания, руководитель должен четко сформулировать:

- чего именно он ожидает от своих подчиненных по результатам деятельности за день/смену;
- к кому следует обращаться, если возникают вопросы на каждом

конкретном месте (если адресат не сам руководитель);

- в каких случаях нужно обращаться непосредственно к руководителю, например, в случаях игнорирования обращений смежными специалистами и т.д.

2. При выполнении внеочередных заданий по заявке руководителя ему рекомендуется всегда самостоятельно благодарить тех, кто выполнил задания.

3. В конце дня/смены, руководитель должен собирать персонал и на общем собрании благодарить отличившихся за день/смену сотрудников. В конце собрания следует сказать: «Спасибо» всем сотрудникам за проведенную работу.

4. Если имеют место нарушения, не выполнение планов, превышение доли бракованных изделий во время обработки и т.д., разговор с провинившимися должен происходить очно, без привлечения всех участников производственного процесса. Правильно проведенный разговор с провинившимися может иметь больший мотивационный эффект, чем благодарность коллективу за выполненную работу.

У представителей АУП высока потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки) (305 баллов). Среднее количество баллов $(305/6 \text{ (количество опрошенных респондентов)}) = 50,8$ говорит о высокой потребности в удовлетворении данного фактора. По исследованиям Ш. Ричи и П. Мартина, медиана (средний балл) по данной потребности находится на уровне 35 баллов. Наш результат превышает средний уровень исследования авторов методики.

Проведя анализ должностей специалистов АУП, прошедших тестирование, можно сделать вывод, что в большей степени это специалисты, работающие по строгому регламенту, с цифрами и документальному обеспечению (бухгалтерия, экономисты, юристы и прочие делопроизводители). Разнообразие работы вероятно, будет восприниматься ими как переключение с основной деятельности на другую, не похожую на

повседневную.

Для работы в этом направлении нужно построить мотивационное воздействие таким образом, чтобы разнообразие приводило к дополнительному командообразованию. Для такой работы можно устраивать соревнования между отделами. Для поддержания личного соревновательного эффекта можно устраивать локальные конкурсы по следующим номинациям:

- «Самый пунктуальный». Оценивается время прибытия на работу и выхода с работы. В компании реализована электронная система пропусков. Оценка по этому критерию не будет сложной.
- «Самый умный». Оценивается количество пройденных тренингов за период.
- «Новатор». Объявляется конкурс идей. Награждаются те, чьи предложения были воплощены в жизнь.
- «Самый универсальный». Награждаются те, кто освоил максимум смежных участков работы.
- «Самый работоспособный». Отсутствие или минимум пропусков по рабочим листам.

В связи с тем, что и сотрудники АУП и сотрудники ОПП, ВС и ОП испытывают потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке рекомендуется организовать конкурс «Порядок на рабочем месте».

Помимо приведенных выше рекомендаций по организации конкурсов и соревнований для представителей административно-управленческого персонала, целесообразно проводить конкурсы/соревнования для представителей основного производственного персонала. Критериями для оценки результатов могут быть:

- концепция отеля;
- комфорт и уют – что поменять?;
- повышение имиджа;

- повышение выработки.

Целесообразность таких конкурсов заключается в том, что эффект от таких мероприятий можно будет подсчитать при помощи инструментов арифметики.

Далее необходимо предложить мотивационное воздействие для сотрудников АУП, ОПП, ВС и ОП. Для сотрудников АУП, исходя из анализа мотивационного состояния, сами конкурсы/соревнования будут иметь мотивационный эффект. В качестве поощрения, рекомендуется размещать информацию на внутреннем сетевом ресурсе компании о победителях. Дополнительно, рекомендуется награждать победителей, грамотами и дипломами, которые те смогут разместить в рабочей зоне. Рекомендуется размещать фотографии призеров конкурсов на информационных стендах на пропускных пунктах компании.

Дополнительным мотивационным воздействием для лучших сотрудников будет приоритет в выборе дней ежегодных отпусков в графике отпусков. Это актуальный вопрос, особенно для производственных служб, где в одном коллективе трудятся до 60 человек. Также лучшие сотрудники получают право на внеочередную замену инструмента, оборудования, СИЗ и т.д.

Для наилучшего эффекта от мотивационных воздействий, необходимо было оценить их целесообразность. Для этого было решено провести опросы сотрудников, на тему какие именно мотивационные воздействия будут интересны для каждого из них. В анкетах (приложение 5) сформулированы вопросы о целесообразности каждого из предлагаемых решений. Один вопрос, на тему собственного предложения мотивационного воздействия оставили открытым. Ответы на открытые вопросы необходимо сохранить и на основании данных ответов составить меню поощрений по принципу «кафетерий». В соответствии с этим принципом, каждый номинируемый сотрудник получает призовой балл/звезду/плюсик и т.д., которые копятся у сотрудника, и которые он сможет обменять на интересующие мероприятия. Обычно в этот перечень входят походы на культурные мероприятия (кино,

театр, экскурсии, посещение престижных выставок), совместный отдых для коллективов (кафе, боулинг и т.д.), приобретение специальной техники (кофемашина, термопот и т.д.), персональные мероприятия (полет в аэротрубе) и т.д.

Совокупность запланированных мероприятий по повышению вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации, предложенных в данной работе, повлияет на социально-психологический климат персонала, поспособствует развитию системы стимулирования, персонал станет мотивирован к дальнейшему сотрудничеству и карьерному росту. Благодаря данным мероприятиям текучесть кадров сократится и, персонал будет с удовольствием работать в дружеском, слаженном коллективе. Помимо этого, будут решены следующие задачи:

- психологический климат в организации будет оздоравливаться;
- усиление взаимовыручки, уважения в отношениях между сотрудниками;
- сложившиеся традиции, организованный досуг сотрудников учреждения.

Все вышеизложенное привнесёт в деятельность Radisson Collection Hotel Moscow заметные изменения, позволит лучше достигать поставленных целей.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Исходя из разработанных компонентов изменения нематериальной мотивации персонала Radisson Collection Hotel Moscow, оценим их социально-экономическую эффективность.

Оценка социального эффекта предлагаемых мероприятий указана в таблице 11.

Оценка социального эффекта предлагаемых мероприятий

Предлагаемое мероприятие	Социальная эффективность
1 Проведение ежегодных «Дня открытых дверей» и «Дня семьи»	Улучшение отношения персонала к организации.
	Повышение производительности труда персонала.
2. Проведение профессионального конкурса «Лучший работник месяца».	Уважение коллег, повышение творческого потенциала персонала.
	Привлечение новых посетителей
3. Проведение спортивных соревнований	Улучшение социально-психологического климата персонала, повышение сплоченности, открытости и коллективизма, повышение качества работы персонала
4. Участие персонала в выставках, ярмарках, конкурсах.	Создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей персонала. Демонстрация достижений
	Поиск потенциальных клиентов и партнеров.
5. Внедрение «исторических» обрядов, обрядов единения, «имиджевых» обрядов	Слаженность персонала. Повышение открытости и коллективизма сотрудников.
	Формирование имиджа.
	Привлечение новых посетителей.

Предложенные меры улучшения нематериальной мотивации персонала Radisson Collection Hotel Moscow Radisson Collection Hotel Moscow ориентированы и на повышение экономической деятельности предприятия.

Необходимо предложить ряд критериев для определения оценки эффективности мер, представленных в работе. Предлагаемые в работе меры предлагается вводить поэтапно для того, чтобы не нанести ущерб финансовой стабильности гостиницы. Вместе с введением новых мер нематериальной мотивации персонала необходимо сразу же предложить критерии оценки их экономической эффективности.

Примерный бюджет на реализацию данных мероприятий представлен в таблице 12.

Таблица 12

Примерный бюджет на проведение мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала Radisson Collection Hotel Moscow

Мероприятие	Затраты, руб.
1 Проведение ежегодных «Дня открытых дверей» и «Дня семьи»	1 мероприятие = 40000 2 мероприятия в год = 80000
2. Проведение профессионального конкурса «Лучший работник месяца».	Закупка информационных материалов, благодарственных писем, грамот = 20000
3. Проведение спортивных мероприятий	1 мероприятие на 20 человек = 25000 2 мероприятия в год = 50000
4. Участие персонала в выставках, ярмарках	Закупка информационных материалов, благодарственных писем, грамот = 20000
5. Внедрение «исторических» обрядов, обрядов единения, «имиджевых» обрядов	1 мероприятие «Ежегодный бал Radisson Collection Hotel Moscow» = 150000
Итого	320 000

Финансирование данных мероприятий предполагается осуществлять на средства из чистой прибыли Radisson Collection Hotel Moscow в конце года. Необходимо сформировать специальный фонд на реализацию вышеперечисленных мер, величина которого может меняться в зависимости от финансового состояния Radisson Collection Hotel Moscow.

Для оценки эффективности от предложенных мероприятий были проведены консультации с руководителем Radisson Collection Hotel Moscow, главным бухгалтером и руководителем HR-службы. Исходя из данных консультаций, было установлено, что внедрение предложенных мероприятий позволит увеличить прибыль компании на 12-16%.

За основу возьмем среднюю оценку – выручка увеличится на 14%.

Экономический эффект внедряемых основных мероприятий по

совершенствованию управления персоналом рассчитаем по формуле 1.

$$\text{Э} = \text{Пп} - \text{З}, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект, руб.;

Пп – прибыль в планируемом периоде, руб.;

З – затраты на реализацию мероприятий.

$$2\,860\,589 \text{ тыс. руб.} * 14\% = 400\,482,46 \text{ руб.}$$

Рассчитаем величину экономического эффекта:

$$\text{Э} = 400\,482,46 - 320\,000 = 81\,370 \text{ руб.}$$

Величина экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию материальной мотивации персонала в Radisson Collection Hotel Moscow составляет 80 482,46 руб.

Таким образом, предложенные методы по совершенствованию нематериальной мотивации персоналом в Radisson Collection Hotel Moscow имеют не только социальный эффект в виде повышения вовлеченности персонала, но и определенный экономический эффект.

Выводы по главе

В рамках исследования были выявлены проблемы, связанные с нематериальной мотивацией персонала. Для их решения предложены следующие мероприятия: проведение ежегодных мероприятий – «Дня открытых дверей» и «Дня семьи», профессионального конкурса «Лучший работник месяца», спортивных соревнований и участия в выставках, ярмарках, премиях и конкурсах, а также внедрение различных обрядов, таких как «исторические» и «имиджевые».

Реализация данных мероприятий предполагает достижение нескольких целей. Во-первых, экономический эффект, который может составить до 80 482,46 рублей. Кроме того, меры, направленные на совершенствование нематериальной мотивации, позволят повысить удовлетворенность трудом, снизить текучесть кадров, повысить трудовую дисциплину и сократить количество прогулов. В целом, данные мероприятия создадут мотивационный

эффект для долгосрочных трудовых отношений, что в конечном итоге приведет к повышению вовлеченности персонала в рабочий процесс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, цель исследования – анализ вовлеченности персонала Radisson Collection Hotel Moscow, а также разработка рекомендаций по повышению уровня вовлеченности за счёт нематериальной мотивации, была достигнута. В ходе достижения цели были решены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты повышения вовлечённости персонала гостиничного предприятия. Сделаны следующие выводы:

– вовлеченность сотрудников – это устойчивое отношение работника, которое предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительных эффект для организации, находящее своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации, проявляющееся в инициативности, увлеченности трудом и приверженности организации;

– выделен ряд факторов, которые влияют на вовлеченность сотрудников и способствуют достижению высоких показателей деятельности компании и эффективности труда: благоприятная атмосфера в коллективе; подчеркивание ценности сотрудников для организации; предоставление возможностей карьерного роста; степень влияния сотрудника на организацию; поощрение достижений работников; политика компании; справедливый размер заработной платы;

– введение в действие оптимально выстроенной системы мотивации дает возможность гарантировать динамичную работу персонала в гостиничном бизнесе и рост результативности предприятия гостиничного бизнеса, а также его конкурентоспособности. Мотивация выполняет основную из важнейших ролей в управлении персоналом в гостиничном бизнесе, потому что определяется в итоге стимула их предполагаемого поведения;

– для проведения оценки вовлеченности и удовлетворённости персонала применяются методы социологических опросов. Эти методы в сочетании с анализом количественных показателей трудовой и производственной

активности позволяют достаточно полно и точно охарактеризовать активность и вовлечённость персонала любой организации и выработать соответствующие корректирующие действия.

2. Проведен анализ использования методов вовлеченности персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow. Сделаны следующие выводы:

– гостиница Radisson Collection Hotel Moscow расположена по адресу г. Москва, Кутузовский проспект, 2/1с1. Цель Radisson Collection Hotel Moscow – качественное оказание гостиничных услуг и удовлетворение потребностей гостей;

– анализ показателей движения персонала показал, что несмотря на то, показатель текучести не превышает нормы (в сфере гостиничного сектора в качестве нормального уровня рассматривается текучесть на уровне 15-20%⁶³), количество уволившихся работников осталось прежним, что, возможно, было достигнуто приемом новых работников. Руководству Radisson Collection Hotel Moscow необходимо обратить внимание на высокую текучесть кадров и выявить причины, которые способствуют такому значению;

– работники разных структур предприятия нуждаются в разных мотивационных воздействиях. Сотрудники вспомогательных служб испытывают потребность в повышении оплаты труда, комфортных условиях труда, в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Руководящие сотрудники в большей степени испытывают потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке, в завоевании признания со стороны коллег, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума, в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки).

⁶³ Нежелченко Е.В., Ясенюк С.В., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2019. №3. С. 32-41

3. Разработаны рекомендации по повышению вовлечённости персонала гостиницы Radisson Collection Hotel Moscow за счёт нематериальной мотивации и оценена их эффективность:

– были предложены следующие мероприятия для совершенствования нематериальной мотивации: проведение ежегодных «Дня открытых дверей» и «Дня семьи»; проведение профессионального конкурса «Лучший работник месяца»; проведение спортивных соревнований; участие персонала в выставках, ярмарках, премиях, конкурсах; получение надбавок за качественную работу; внедрение «исторических» обрядов, обрядов единения, «имиджевых» обрядов;

– в целом ожидается, что общий эффект будет выражен в следующем: величина экономического эффекта – 80 482,46 руб.; повышение удовлетворенности трудом; снижение текучести кадров; повышение трудовой дисциплины; сокращение количества прогулов; создание мотивационного эффекта для долгосрочных трудовых отношений. И как следствие этого – повышение вовлеченности персонала.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
3. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 01.04.2021) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»
4. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации (в ред. Постановления Правительства Российской Федерации от 18.11.2020 № 1853). [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/9050140>. (дата обращения 18.04.2023).

Литература

4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
5. Барков, С.А. Социология организаций: учебник для вузов / С. А. Барков, В. И. Зубков. - М.: Издательство Юрайт, 2020. - 414 с.
6. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
7. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

8. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.

9. Долженко, Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке // Мотивация и оплата труда. - 2015. - № 3. - с. 230–240.

10. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 378 с.

11. Забродин, В.Ю. Социология и психология управления: учебник и практикум для вузов / В. Ю. Забродин. - М.: Издательство Юрайт, 2022. - 147 с.

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – М.: КноРус, 2021. – 360 с.

13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 301 с.

14. Ключевская, И. С. К вопросу о вовлеченности персонала организаций / И. С. Ключевская // Право, экономика и управление: теория и практика : Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 12 мая 2022 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2022. – С. 146-151.

15. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

16. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

17. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. д-ра экон. наук О.К. Миневой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 275 с.

19. Нежелъченко Е.В., Ясенюк С.В., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2019. №3. С. 32-41

20. Сивачева К.Е. Повышение вовлеченности сотрудников компании // Инновационная наука. 2022. №6-1. С.76-78

21. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией, 12 факторов мотивации: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

22. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

23. Bakker A.B., Demerouti E., Brummelhuis L.L. Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness // Journal of Vocational Behavior. 2012. № 80 (2). P. 555-564.

24. Bakker A.B., Schaufeli W.B. Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations // Journal of Organizational Behavior. 2008. № 29. P. 147-54.

25. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. V. 33. №4. P. 692-724.

26. Robinson D., Perriman S., Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.

27. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. V. 21 (7). P. 600-619.

28. Shuck B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review // Human Resource Development Review. 2011. № 10. P. 304-328.

Электронные ресурсы

29. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/analiz-tekuchesti-kadrov-kak-instrument-_0000000

30. Вовлеченность персонала. Обзор текущих исследований и его последствия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=1831>

31. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechnost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>

32. Вовлеченность персонала: Gallup Q12. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hurma.work/rf/blog/vovlechnost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/>

33. Доценко И.В., Гришкова Н.С. Развитие социальной среды организации // Современные наукоемкие технологии. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. -<https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=34175>

34. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92907/

35. Исследование о мотивации персонала в 2022 году: статистика и анализ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/501726-issledovanie-o-motivacii-personala-v-2022-godu-statistika-i-analiz>

36. Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/4504852c75a25ce2c6ad8cc70743bb51bb7994cd/

37. Обзор заработных плат в отрасли «Гостиницы / Рестораны / Кафе / Туризм» за 2023 год, 1 квартал. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/obzor-zarplat/horeca/>

38. Русская школа управления. Как российские компании мотивируют сотрудников. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/>

39. Токарева А.А., Баронене С.Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. №1-2. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-issledovaniya-vovlechenosti-sotrudnikov-universiteta>

40. Труфанова, Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях // Социально-экономические явления и процессы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravleniya-motivatsiey-truda-v-sovremennyh-organizatsiyah>

41. Aon Hewitt Trends in Global Employee Engagement. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf

42. Chakrabarti, M., Erickson, R. Evaluating Employee Engagement Measurement Options, Bersin by Deloitte / M.Chakrabarti, R.Erickson. - 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/humancapital-trends/2016.html>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

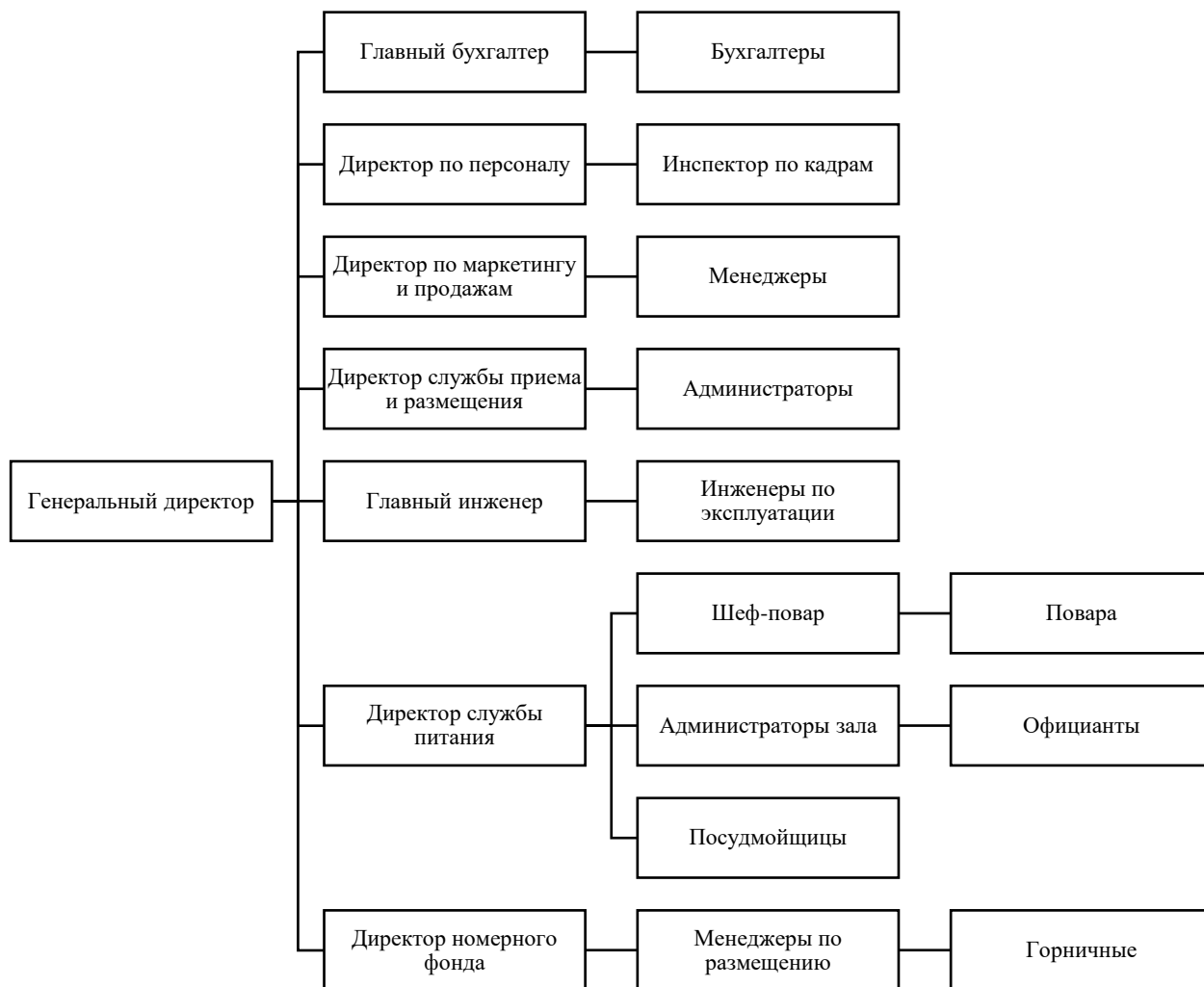
Приложение 1

«Основные теории мотивации персонала»

Теории мотивации	Основные положения	Проблемные области
Традиционные теории мотивации		
<p>Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд.</p>	<p>Работники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда.</p> <p>В качестве мотивации использовать принуждение, предписание строго следовать дисциплине, минимальный показатель выполненных работ, почасовую оплату.</p>	<p>Основа-материальное вознаграждение. Внутренняя мотивация не берется во внимание.</p>
Содержательные теории мотивации		
<p>Теория иерархии потребностей Маслоу</p>	<p>Человеком движут не только инстинкты, но и желание получить материальное удовлетворение от своего труда. Для того, чтобы эффективно стимулировать своих работников, необходимо изучить их потребности.</p>	<p>Нечеткое обозначение критериев для изменения актуализированных потребностей; потребности не взаимозаменяемы.</p>
<p>Двухфакторная модель мотивации Герцбега</p>	<p>Производительность работников зависит от двух составляющих: внешних условий трудовой деятельности (уровень оплаты, дополнительные премии, бонусы, льготы и пр.) и внутренних потребностей каждого отдельного сотрудника (любовь к своей работе, желание достичь карьерных высот). Задача менеджмента - устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей)</p>	<p>Проблемные области теории основаны на том, чтобы получить субъективную оценку ярких событий, которые запомнились на этом рабочем месте. В этой ситуации, невозможно говорить о правомерности утверждения, что мотиваторы могут привести к росту удовлетворенности работой</p>
<p>Х-, У-теория Мак-Грегора</p>	<p>Теория Х гласит, что человек по своей природе ленив, празден, эгоцентричен. С другой стороны, теория Y говорит, что человек не является ленивым и праздным. Все, что нужно организации - создать атмосферу для работы, и работа</p>	<p>Высокая степень абстракции (либо работник ленив, либо активен и внутренне мотивирован). Идеализация У-теории, как лучшей базы для управления персоналом.</p>

Теории мотивации	Основные положения	Проблемные области
	будет для персонала так же естественна, как игра.	
Трехфакторная модель Мак-Клелланда	Поведение сотрудников зависит от таких факторов, как потребность в признании, потребность во власти и потребность достижения успеха. Выделяются три доминирующие потребности: достижение, соучастие, доминирование	Отсутствие анализа взаимоотношений и взаимодействия потребностей работников
Процессуальные теории мотивации		
Теория Портера-Лоулера	Теория основана на описании модели на основе пять переменных: усилия, восприятие, полученные результаты, награда, степень удовлетворения.	Четкого приоритета нет. Основное внимание уделяется вопросу ожидания, справедливости вознаграждения.
Теория ожиданий В. Врума	Человек максимально качественно выполняет ту работу, которая, по его мнению, удовлетворит его потребности. Чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем менее он мотивирован при прочих равных условиях.	Не учитывается, что деятельность или усилия, которые необходимо приложить для достижения целей первого уровня, в то же время в определенном смысле являются отрицательным результатом второго уровня.
Теория справедливости С. Адамса	Труд человека должен соответственно вознаграждаться. Если работнику недоплачивают, то он работает хуже, а если переплачивают, то он работает на том же уровне. Выполненная работа должна справедливо оплачиваться.	Можно отметить, что факторы ограничены; предсказуемость ситуации несправедливости недостаточна

Организационная структура Radisson Collection Hotel Moscow



Численность персонала Radisson Collection Hotel Moscow

Должность	Численность, чел.
Генеральный директор	1
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	6
Директор по персоналу	1
Инспектор по кадрам	4
Директор по маркетингу и продажам	1
Менеджер	8
Директор службы приема и размещения	1
Администратор	8
Главный инженер	1
Инженер по эксплуатации	4
Директор службы питания	1
Администратор зала	20
Официант	34
Шеф-повар	1
Повар	12
Посудомойщица	10
Директор номерного фонда	1
Менеджеры по размещению	12
Горничная	18
Итого	145

Анкета для сотрудников Radisson Collection Hotel Moscow

1. Что вам больше всего нравится в работе в Radisson Collection Hotel Moscow?

- a. возможность развития;
- b. возможность приобретения профессионального опыта;
- c. возможность карьерного роста;
- d. удобный график работы.

2. Какими условиями труда Вы не удовлетворены?

- a. посторонние запахи;
- b. плохая освещенность;
- c. нерегулярная уборка;
- d. шумно на рабочем месте;
- e. низкая (высокая) температура.

3. Соответствует ли заработная плата размеру вклада в результативность работы всего гостиницы?

- a. да, полностью соответствует;
- b. заработная плата ниже уровня вклада;
- c. заработная плата выше уровня вклада.

4. Что Вас стимулировало бы работать более результативно на Вашем рабочем месте?

- a. создание более комфортных условий труда;
- b. получение более высокой должности;
- c. получение более сложного задания;
- d. благодарность в приказе;
- e. доверие и признание руководства;
- f. уважение коллег;
- g. положительные отзывы со стороны клиентов;

h. возможность обучения на рабочем месте;

i. более удобный график работы.

5. Какие мероприятия наиболее важны при организации деятельности сотрудников?

a. организация коллективных мероприятий;

b. премии, связанные с результативностью труда;

c. создание условий для отдыха и разгрузки;

d. более содержательная и интересная работа;

e. возможность передвижения в другой отдел или на другую должность;

f. отгулы;

g. возможность изменения графика работы;

h. возможность обучения на рабочем месте.

6. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе Radisson Collection Hotel Moscow?

a. в коллективе существует дружба, взаимопомощь;

b. межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют;

c. в коллективе все время существуют конфликтные ситуации.

Спасибо за участие в опросе!

Опрос о целесообразности предлагаемых мотивационных воздействий

Перед Вами анкета-опросник, задачей которой является оценка эффективности предлагаемых мотивационных воздействий. Анкета имеет единственный вопрос: «Если будет организована персональная оценка результатов деятельности каждого работника, какое из вознаграждений способствовало бы повышению эффективности работы для Вас?». Далее предложены варианты предложений и четырехбалльная шкала оценок, где:

- «-» - не способствует повышению эффективности;
- «скорее -, чем +» - скорее не способствует, чем способствует;
- «скорее +, чем -» - скорее способствует, чем не способствует;
- «+» - способствует повышению эффективности.

Напротив конкретного утверждения следует сделать отметку только в одной из предлагаемых ячеек.

В конце анкеты, в разделе «Ваши предложения» можете предложить свои варианты мотивационных воздействий.

Если будет организована персональная оценка результатов деятельности каждого работника, какое из вознаграждений способствовало бы повышению эффективности работы для Вас?

Предложение	-	Скорее -, чем +	Скорее +, чем -	+
Размещать фотографию сотрудника на доске почета на пропускных пунктах компании				
Вручать грамоты, дипломы с указанием номинации				
Предоставлять парковочные места на территории компании				
Предоставлять приоритетное право выбирать дни отпуска на будущий год				
Предоставлять приоритетное право в замене инструментов, оборудования, средств индивидуальной защиты				
Присваивать баллы, которые можно обменять на интересующие сотрудника/коллективы мероприятия и технику (кино, театр, экскурсии, кафе, боулинг для коллективов, приобретение специальной техники (кофемашина, термопот и т.д.), персональные мероприятия и т.д.				

Ваши предложения:

Спасибо за прохождение анкеты!

Если желаете, ниже можете прописать свои Ф.И.О.:

(Фамилия Имя Отчество (если имеется) сотрудника)

Выпускная квалификационная работа выполнена самостоятельно.
Использованные в работе материалы сопровождаются ссылками.

Отпечатано в 1 экземпляре.
Список литературы 42 наименований.
Экземпляр сдан на кафедру.

« _____ » _____ 2023 г.
_____ Воронцова Екатерина Андреевна
(Подпись студента)