

## Управление персоналом сферы гостеприимства на основе формирования его вовлеченности

© 2017 Базык Елена Федоровна

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры государственного и корпоративного управления  
Академия маркетинга и социально-информационных технологий  
350010, г. Краснодар, ул. Зиповская, д. 5

© 2017 Плутова Мария Игоревна

кандидат экономических наук

© 2017 Логинова Екатерина Владимировна

Уральский государственный экономический университет  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 62

E-mail: info-imsit@mail.ru, MPlutova@yandex.ru, cat.log@yandex.ru

Проведен анализ уровня вовлеченности работников через существующие подсистемы управления трудом в организациях сферы гостеприимства на примере отеля “Хаятт Ридженси Екатеринбург”. Предложены рекомендации, которые способствуют достижению высокого уровня вовлеченности персонала в производственные результаты организации и росту социально-экономической эффективности труда.

*Ключевые слова:* управление персоналом, вовлеченность, эффективность труда, гостеприимство, мотивация, стимулирование труда.

Увеличение роли вовлеченности работников в производственный результат предприятия диктуется требованиями проводимой государством социально-экономической политики и рыночными условиями хозяйствования организаций при усиливающейся рыночной конкуренции<sup>1</sup>.

Проблема вовлеченности персонала в производственный результат предприятия довольно широко рассматривается сегодня практиками и теоретиками управления персоналом, учеными А.О. Блиновым<sup>2</sup>, В.П. Дудяшовой<sup>3</sup>, В.Э. Мильманом<sup>4</sup>, В.Г. Поповым<sup>5</sup> и др.

Вовлеченность - личное отношение сотрудника к компании, в которой он работает, к руководству и функциональным обязательствам, причем это неподдельный интерес и безразличие к успехам организации, проявляющиеся в стремлении полноценно выполнять должностные обязанности и нацеленности на прогрессивное развитие.

Наука объясняет понятие “удовлетворенность работой” как эмоциональную реакцию человека на рабочую ситуацию. Вовлеченность персонала всех уровней в деятельность организации и удовлетворенность трудом входят в состав принципов ИСО 9000:2000, системы менеджмента качества международного стандарта<sup>6</sup>.

По данным исследований зарубежных компаний, чем больше вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, тем выше рейтинг ком-

пании как HR-бренда, а соответственно, ниже текучесть кадров, выше лояльность клиентов к продукту и выше прибыль и стоимость самой компании<sup>7</sup>. Вовлеченность - это взаимозависимое явление, какие-либо критерии, оценки, которые во многом пересекаются и совпадают с удовлетворенностью трудом.

Неэффективная система вовлеченности персонала может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда имеет следствием снижение производительности труда<sup>8</sup>. С другой стороны, эффективная система управления стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение производственных целей<sup>9</sup>.

Для оценки эффективности процессов вовлеченности персонала в сфере гостеприимства авторами было проведено исследование, направленное на выявление влияния вовлеченности работников на производственный результат международной компании сферы услуг.

“Хаятт Ридженси Екатеринбург” - первая в Екатеринбурге международная пятизвездочная гостиница. Отель принял первых гостей 1 апреля 2009 г. и стал вторым объектом под управлением Hyatt в России после “Арапат Парк Хаятт” в Москве. Гостиница располагает самым большим в городе многофункциональным конференц-центром общей площадью около 2500 м<sup>2</sup>. Для гостей открыты 2 ресторана и 3 бара. В общей

сложности отель посетило более 150 000 гостей, среди которых главы более 20 государств. По итогам 2013 г. “Хаятт Ридженси Екатеринбург” получил премию “Отель года”, став лучшим отелем среди мировой сети отелей “Хаятт”. Отель предлагает 293 эlegantных номера, включая номера категории “люкс”, а также президентские апартаменты с джакузи и кухней, которые особенно удобны при длительном проживании. Отель расположен в новом развивающемся центре Екатеринбург-Сити на берегу реки Исеть и находится в непосредственной близости от городской администрации, Храма-на-Крови и других достопримечательностей города. Сегодня на предприятии трудится 392 чел. Организационная его структура является функционально-линейной. Анализ социально-экономических показателей деятельности свидетельствует об устойчивой динамике развития организации за период 2013-2016 гг.

Кадровый состав организации: доля руководителей и специалистов составляет 29 %, основного персонала - 31 %, вспомогательного персонала - 40 %. При анализе образовательного состава кадров выявлены следующие категории: имеют высшее образование 192 чел. (49 %); имеют незаконченное высшее образование 63 чел. (16 %); среднее специальное образование - 88 чел. (22,5 %); среднее образование - 49 чел. (12,5 %). Среди руководителей гостиницы высшее образование имеют 87 %, незаконченное высшее 13 %. Среди работников основного персонала 76,7% имеют высшее образование и 23,3 % незаконченное высшее. Среди вспомогательного персонала 12,7 % имеют незаконченное высшее образование, 69,3 % имеют среднее специальное образование и среднее образование имеют 31,2 %.

На предприятии удельный вес мужчин - 40,1 %, женщин - 59,9 %. Численность мужчин в 2016 г. снизилась на 12,8 % по сравнению с 2013 г. Численность женщин в 2016 г. увеличилась на 14,6 % по сравнению с 2013 г. Данная ситуация объясняется тем, что покидают организацию в основном мужчины по причине недостаточно высокого уровня заработной платы. Большинство работников отеля “Хаятт Ридженси Екатеринбург” составляют работники в возрасте от 30 до 45 лет, количество данной категории осталось неизменным за анализируемый период. Меньше всего работников в возрастной группе до 20 лет - 31 чел. Таким образом, можно говорить о достаточно молодом составе коллектива отеля.

Коэффициент текучести кадров в 2016 г. составил 22,2 %, но для сферы гостиничных ус-

луг является предельно нормальным. Высокая текучесть персонала также объясняется низкой степенью вовлеченности персонала отеля в конечный результат предприятия. Стабильность кадров в 2016 г. составляет 78 %, темп роста сократился до 0,95 %. Коэффициент общего оборота кадров увеличился и составил в 2015 г. 42,1 %.

Для эффективного управления вовлеченностью важно не только анализировать показатели текучести кадров, но и выявлять причины, почему сотрудники покидают компанию. Среди уволившихся основная категория - вспомогательный персонал - 45 чел., 25 чел. - основной персонал, а также 15 чел. руководителей и специалистов. Опрос проводился в течение 2015 г., анкеты с вопросом “причины увольнения” раздавались всем увольняющимся сотрудникам. Основной причиной увольнения является низкий уровень оплаты труда вспомогательных работников - 35,3 % (30 чел.) из числа уволившихся в 2015 г. покинули организацию именно по этой причине. Также достаточно большой процент - 29,4 % (25 чел.) уволились из-за отсутствия перспектив роста. Считают свою работу неинтересной 17,6 % (15 чел.), и по прочим причинам, таким как переезд на другое место жительства, призыв на военную службу, уволилось 11,8 % (10 чел.). Наименьший процент уволившихся - 5,9 % (5 чел.) - это работники, покинувшие организацию по причине плохих условий труда. Так как этот процент в течение исследуемого периода снижается, можно сделать вывод, что в отеле условиям труда персонала уделяют все большее внимание.

Уровень вовлеченности персонала в результате деятельности предприятия, в первую очередь, зависит от степени удовлетворенности сотрудников выполняемой работой. Авторами был осуществлен анализ удовлетворенности выполняемой работой персонала отеля “Хаятт Ридженси Екатеринбург”.

В декабре 2015 г. был проведен опрос 250 работников. Было опрошено 125 мужчин и 125 женщин в возрасте от 25 до 55 лет, имеющих как незаконченное высшее образование, так и среднее специальное и среднее образование. Были заданы следующие вопросы: как Вы оцениваете степень удовлетворенности своей работой? чем вызвана неудовлетворенность? что Вас привлекает в Вашей работе, в коллективе, в отеле?

Анализ показал, что полностью удовлетворены работой лишь 15 % опрошенных, чуть более 30 % - не удовлетворены трудовой деятельностью в организации и 53 % имеют средний показатель удовлетворенности. Кроме того,

22,5 % опрошенных собираются в ближайшее время рассматривать другие варианты работы на аналогичных предприятиях сферы гостеприимства.

Рассмотрим, какие в отеле “Хаятт Ридженси Екатеринбург” существуют приемы стимулирования сотрудников.

#### *Материальная мотивация*

Ресторан для сотрудников - каждый сотрудник имеет право на бесплатный завтрак, обед и ужин, в зависимости от сменности в работе, а также на кофе-брейки. Для удовлетворенности и разнообразия в ресторане очень часто проводят различные мероприятия, такие как: национальные праздники кухонь всего мира; здоровый день, в этот день подаются блюда, только полезные для организма, много овощей, зелени, а также в этот день отказываются от газированной воды.

Льготы при проживании в других отелях “Хаятт”. Эта льгота предоставляется всем сотрудникам, которые успешно отработали год к моменту запроса и должны оставаться сотрудником как минимум один месяц после возвращения. В календарный год предоставляется 12 ночей бесплатно как самому работнику, так и одному взрослому человеку и дополнительно ребенку.

Оплата труда по программе “HYstar”. Эта программа разработана специально для признания индивидуальных достижений каждого сотрудника.

Поздравления “с днем рождения”. Отдел по персоналу каждому сотруднику вручает сертификат с номиналом 500 руб. в кинотеатр. В конце каждого квартала собираются все именинники в одном из залов, где их ждут различные угощения, а также творческие подарки, которые сотрудники делают сами друг другу.

#### *Нематериальная мотивация*

Награды за выслугу лет. Благодарность сотрудникам, которые проработали в компании 5, 10, 15, 20 и 25 лет.

Униформа. Каждый отдел имеет свой дизайн униформы. Униформа сотрудников стирается и гладится в отеле бесплатно.

Компьютерный класс. Каждый сотрудник может воспользоваться компьютером для того, чтобы быть в курсе новостей всей сети “Хаятт”, а также предоставляется возможность просматривать другие сайты.

Спортивные и общественные мероприятия. Такие мероприятия организуются в течение года специальным комитетом.

Дни чествования сотрудников. Дни чествования проходят в течение трех дней по всем “Ха-

ятам”. Это благодарность руководителей, которую они выражают сотрудникам. Каждый день отличается от предыдущего, тут и спортивные, и развлекательные мероприятия. Руководители отделов в эти дни становятся простыми сотрудниками и выполняют их обязанности.

Staff Parti - корпоративная вечеринка. Такая вечеринка проходит один раз в год, вход строго по приглашительным билетам. Разыгрываются призы, сотрудники из каждого отдела готовят выступления.

Проведенный анализ показал, существующие методы стимулирования сотрудников носят емкий характер мотивации и эффективны для вовлечения в производственный результат организации. Недостатки существующей системы мотивации в отеле - это низкий уровень оплаты труда вспомогательных работников, отсутствие перспектив карьерного роста из-за ограниченности должностной иерархии. Также предприятие недостаточно внимания уделяет росту профессиональной квалификации работников, их подготовке и переподготовке. Сотрудники, проработавшие в отеле более 5 лет, так и остаются на своих должностях. Недостатки системы управления персоналом вызывают недовольство работников, снижают его вовлеченность в деятельность предприятия и создают угрозу возникновения текучести персонала.

Анализ трудовых ресурсов и степени вовлеченности в результат деятельности в “Хаятт Ридженси Екатеринбург” выявил потенциальную угрозу текучести кадров из-за снижающейся вовлеченности.

Для формирования и поддержания должного уровня вовлеченности работников в результат деятельности компании и, как следствие, снижения текучести кадров в “Хаятт Ридженси Екатеринбург” необходимо совершенствовать следующие направления политики в отношении персонала:

- 1) разработка программ повышения квалификации;
- 2) разработка адресного материального стимулирования;
- 3) пропаганда социальной значимости труда в гостиничном сервисе.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы вовлеченности персонала в результат деятельности отеля “Хаятт Ридженси Екатеринбург” будут давать социально-экономический эффект:

- повысится заинтересованность работника в результатах своего труда;
- улучшатся отношения с коллегами по работе и отношения с администрацией;

- увеличится производительность труда минимум на 2 % (на основании исследований гостиничных предприятий, внедривших аналогичные мероприятия, - отель "Вознесенский", гостиница "Екатеринбург-Центральный", отель "Онегин"), более 800,94 тыс. руб. в первый год реализации;

- повысится уровень квалификации работников, повысится рост творческой активности;
- произойдет укрепление дисциплины;
- будет задействован внутренний потенциал сотрудников.

Реализация данных мероприятий позволит увеличить прибыль отеля "Хаятт Ридженси Екатеринбург" и повысить удовлетворенность сотрудников выполняемой работой, снимет угрозу текучести кадров, будет способствовать достижению гармонии между интересами организации и потребностями человека и, как конечная цель, - приведет к увеличению степени вовлеченности персонала в результат деятельности отеля.

<sup>1</sup> Кулькова И.А., Воробьева Н.В., Плутова М.И. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами. Екатеринбург, 2016. 144 с.

<sup>2</sup> Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур. Москва, 2014. 216 с.

<sup>3</sup> Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте. Кострома, 2015. 280 с.

<sup>4</sup> Мильман В.Э. Методика "Диагностика мотивационной структуры личности" // Персонал. 2015. □ 1. С. 83-87.

<sup>5</sup> Попов В.Г., Крайнюченко И.В. Генезис мотивации // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. □ 3. С. 53-55.

<sup>6</sup> См.: Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования : учеб. пособие. Москва, 2014. 384 с.

<sup>7</sup> Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. □ 7. С. 40-43.

<sup>8</sup> Жуков Ю.Г. Материальное стимулирование роста производительности труда // Справочник по управлению персоналом. 2015. □ 5. С. 99-108.

<sup>9</sup> Плутова М.И., Малик Л.З. Формирование вовлеченности работников: отечественный и зарубежный опыт // Human Progress. 2016. Т. 2, □ 12. С. 9.

Поступила в редакцию 01.07.2017 г.