

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный  
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК



Зав. кафедрой   
(подпись)

Ю.А. Токарева

« 18 » мая 2022 г.

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса  
(на примере предприятий гостиничного бизнеса г. Екатеринбург)

Научный руководитель: доцент, к. псих. н. , О.Я. Пономарева  
Нормоконтролер: зав. (метод) кабинетом  Д.А. Конева  
Студент группы УГИМ-200023 А.В. Сосновских

Екатеринбург  
2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный  
Кафедра управления персоналом и психологии  
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»  
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой [подпись]  
«18» август 2022 г.

### ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Сосновских Алины Владимировны группы УГИМ-200023  
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы Управление удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса (на примере предприятий гостиничного бизнеса г. Екатеринбурга)

Утверждена распоряжением по институту от «30» декабря 2021 г. № 33.11-05/2.460

2. Руководитель Пономарева Ольга Яковлевна, кандидат псих.н., доцент кафедры УПиП  
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе статистическая отчетность компаний

4. Перечень демонстрационных материалов \_\_\_\_\_

#### 5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<u>1 раздел (глава)</u>	до <u>30.06 2021</u> г.	<u>[подпись]</u>
2.	<u>2 раздел (глава)</u>	до <u>01.02 2022</u> г.	<u>[подпись]</u>
3.	<u>ВКР в целом</u>	до <u>07.06 2022</u> г.	<u>[подпись]</u>

Руководитель [подпись]  
(подпись)

Задание принял к исполнению 01.10.2020  
дата

Пономарева О.Я.  
Ф.И.О.  
[подпись]  
(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «07» июня 2022 г.  
считаю возможным допустить Сосновских А.В. к защите его  
выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.  
Руководитель [подпись] Пономарева О.Я.  
(подпись) Ф.И.О.

7. Допустить Сосновских Алину Владимировну к защите  
выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии  
(протокол заседания кафедры № 5 от «18» 05 2022 г.).

Зав. кафедрой [подпись]  
(подпись)

Токарева Ю.А.  
Ф.И.О.

## РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: Управление удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса (на примере предприятий гостиничного бизнеса г. Екатеринбурга).

Данная ВКР выполнена на 115 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1,5) без учета приложений.

Количество таблиц – 13 (без учета приложений),

Количество рисунков – 31 (без учета приложений).

Ключевые термины: удовлетворенность трудом, гостиничный бизнес; управление удовлетворенностью.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены понятие, признаки, факторы удовлетворенности трудом персонала, методы и методики изучения управления удовлетворенностью трудом персонала организации, а так же практика управления удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса в России и за рубежом.

В практической части описывается общая характеристика исследуемых предприятий, качественный и количественный анализ персонала гостиничных предприятий, анализ и исследование удовлетворенности трудом в сфере гостиничного бизнеса. На основе полученных данных разработаны рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом персонала.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными целями и задачами.

## СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ .....	-
РЕФЕРАТ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Теоретические аспекты управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятии .....	9
1.1 Удовлетворенность трудом персонала: понятие, признаки, факторы.....	9
1.2 Методы и методики изучения управления удовлетворенностью трудом персонала организации .....	20
1.3 Практика управления удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса в России и за рубежом .....	26
2 Исследование управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса .....	33
2.1 Характеристика предприятий гостиничного бизнеса .....	33
2.2 Качественный и количественный анализ персонала предприятий гостиничного бизнеса .....	37
2.3 Анализ имеющихся результатов исследования удовлетворенности трудом персонала в компаниях .....	44
2.3.1 Анализ удовлетворенности трудом и системой стимулирования персонала.....	49
2.3.2 Анализ потребностей и мотивации персонала на предприятиях гостиничного бизнеса .....	58
2.4 Исследование удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса .....	61
3 Рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом на предприятиях гостиничного бизнеса .....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	103
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	116

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В настоящий момент в России значительно увеличивается количество предприятий гостиничного бизнеса, следовательно, растет количество сотрудников, которые заняты в таких организациях, поэтому для того, что добиться эффективной работы персонала, необходимо знать, как управлять удовлетворенностью труда и повышать их производительность. Решение этой проблемы позволит повысить качество услуги и поддерживать высокую конкурентоспособность предприятий на рынке.

Успех и эффективность работы любой компании складывается из усилий, вкладываемых основными ее участниками. Качество работы персонала организации зависит от их непосредственной мотивации деятельности и соблюдения совокупного воздействия на работника всех компонентов трудовой деятельности. Вместе с тем, исследований уровня удовлетворенности факторами труда персонала в гостиничной сфере практически нет, что подчеркивает актуальность данного исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема удовлетворенности трудом на протяжении долгого времени интересует многих ученых по всему миру, как зарубежных, так и российских. Следует подчеркнуть, что именно западным ученым принадлежит историческое начало изучения проблемы удовлетворенности трудом и тех факторов, которые определяют ее уровень. Тем не менее, многие теории противоречат друг другу, отстаивают противоположные утверждения о феноменах, подвергаются критике со стороны других ученых. Проблема удовлетворенности трудом полностью не изучена, модели и теории, разработанные зарубежными учеными не всегда применимы в российских реалиях, так как отражают другие культурные и социальные стандарты.

В современных условиях проблема удовлетворенности трудом является одним из ключевых направлений совершенствования системы управления персоналом. Удовлетворенность трудом рассматривается как фактор ста-

бильности персонала, удержания и сокращения расходов на персонал (Турабаева Ф.М. и Бакшеев С.Л.); как фактор, определяющий эффективность работы компании; как оценка человеком трудовой ситуации (Херцберг Ф., Эткинсон Дж. У., Паркер Т.С.); как мотивация к деятельности (Ковалев А.Г., Ильясов Ф.Н., Смит П.) а так же, как эмоционально-психологическое состояние человека (Прохоров О.А., Свенцицкий А.Л., Китвель Т.А.). Изучение вопросов удовлетворенности трудом имеет существенное значение для принятия управленческих решений по сохранению и поддержанию стабильного бизнеса. На данный момент четко не установлены значение и направления использования показателей и результатов удовлетворенности трудом в практике управления организациями гостиничного бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод о недостаточной разработанности проблемы управления удовлетворенности трудом на предприятиях гостиничного бизнеса.

Исходя из вышесказанного, определим объект и предмет исследования. Объектом исследования является удовлетворенность трудом персонала. Предметом исследования является управление удовлетворенностью трудом персонала.

Гипотеза исследования:

1) Уровень удовлетворённости трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса имеет различия в зависимости от возраста, должности и стажа работы в компании.

Целью магистерского исследования является изучение управления удовлетворенностью трудом персонала предприятий гостиничного бизнеса и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

В соответствии с целью исследования и гипотезой необходимо поставить следующие исследовательские задачи:

1) рассмотреть теоретические основы удовлетворенности трудом персонала;

- 2) изучить методы и методики управления удовлетворенностью трудом персонала;
- 3) изучить практику управления удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса в России и за рубежом;
- 4) провести анализ практики управления удовлетворенностью трудом персонала предприятий гостиничного бизнеса г. Екатеринбурга;
- 5) провести исследование удовлетворенностью трудом персонала предприятий гостиничного бизнеса г. Екатеринбурга;
- 6) разработать рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса.

Для изучения основных вопросов управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса практическое исследование проводилось на предприятиях гостиничного бизнеса – французский сетевой отель группы Ancor «Novotel Ekaterinburg 4\*» (ООО «Екатеринбург-Менеджмент») и российский сетевой отель группы USTA Hotels «Atlantic by USTA Hotels 3\*» (ООО «Гостиница Атлантик»)

Методологическую основу диссертации составляет подход к проблеме удовлетворенности трудом и возможностей ее управления, научные труды зарубежных и отечественных ученых: Кибанова А.Я., Форда Г., Херцберга Ф., Портера Л., Патрушева В.Д., Столяра И.Г., Крупнова К.Г., Скотта У., Тейлора Ф. и др.

Методами и источниками исследования выступили: анализ научной зарубежной и отечественной литературы монографий и трудов, посвященной проблемам удовлетворенности трудом и ее управления, в том числе в сфере гостиничного бизнеса; анализ материалов международных и региональных научных конференций, статистических данных исследований крупных компаний и представителей изучаемой сферы; анкетирование, обработка и анализ статистической информации в программе Vortex 10, вычисление коэффициентов (непараметрический критерий Крускала-Уоллеса, Т-критерий

Вилкоксона, коэффициент  $V$  Крамера) для подтверждения поставленной гипотезы.

Данная работа предоставляет возможность показать, что удовлетворенность трудом и ее управление на сегодняшний день приобрели огромное значение как в целом для компаний, так и для организаций в сфере гостиничного бизнеса.

Научная новизна данной работы характеризуется тем, что в ней:

1. Категория «удовлетворенность трудом» рассмотрена как один из основных результатов эффективного управления на предприятиях в сфере гостиничного бизнеса.

2. Выделены социальные характеристики персонала (пол, должность, стаж работы), которые непосредственно влияют на уровень удовлетворенности трудом на предприятиях в сфере гостиничного бизнеса.

Практическая значимость проводимого исследования и полученных результатов связана с выявлением методов и средств управления удовлетворенностью трудом для персонала в зависимости от различных социальных характеристик персонала, позволяющих адресно управлять удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса в условиях рыночной экономики, социально-экономической нестабильности.

Систематизированный и обобщенный материал диссертации может быть использован при формировании и проведении управленческих мероприятий по выработке основных мер разрешения вопросов, связанных с удовлетворенностью трудом персонала в гостиничном бизнесе, кроме того, при реализации практических программ управления персоналом на предприятиях сферы гостиничного бизнеса.



## **1 Теоретические аспекты управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятии**

### **1.1 Удовлетворенность трудом персонала: понятие, признаки, факторы**

Проблема удовлетворенности трудом давно привлекает пристальное внимание многих ученых. На данный момент она требует как теоретического, так и эмпирического анализа. Большой вклад в изучение удовлетворенности трудом, отношения к труду внесли такие ученые как Кибанов А.Я., Херцберг Ф., Ильясов Ф.Н., Шакуров Р.Х., Хатфилд Дж., Скотт У., Ковалев А.Г., Эткинсона Дж. У., Столяр И.Г., Крупнов К.Г. и др.

Пока четко не установлены значение и пути использования показателей удовлетворенности трудом в практике управления предприятиями. Одни специалисты рассматривают удовлетворенность трудом как социально-психологическую категорию [7]. Другие специалисты рассматривают удовлетворенность трудом как философскую категорию [34]. В последние годы стали появляться работы, посвященные исследованию регионального управления (менеджмента) [27].

В целом удовлетворенность потребностей работников, их текущих и будущих ожиданий от работы является залогом процветания и долгосрочного успеха организации в процессе ведения бизнеса. Проблема удовлетворенности трудом играет одну из важных ролей для человека, из-за чего важна тщательная проработка этого вопроса.

По мнению ученых, удовлетворенность трудом выступает в качестве особой качественной характеристики, которая связывает ее собственные особенности, а так же динамику развития с деятельностью человека, в которую он вовлечен [76]. С одной стороны, удовлетворенность деятельностью должна положительно влиять на саморазвитие человека [78], с другой стороны,

сами личностные особенности влияют на процесс трудовой деятельности и становление того или иного уровня удовлетворенности [23].

Удовлетворенность трудом – это интегральный показатель, отражающий отношение субъекта к выполняемой профессиональной деятельности и выбранной профессии [27]. Так же это возможность работника удовлетворять свои главные потребности, непосредственно связанные с трудовой деятельностью [51].

Существует четыре основных подхода к определению понятия «удовлетворенность трудом».

Первый подход трактует удовлетворенность как отношение к деятельности, которая соответствует вкусам, потребностям, склонностям, принципам, убеждениям и оценкам человека [28; 29]. Данный подход рассматривает удовлетворенность трудом как «отношение личности», где в качестве аспекта социально-психологических явлений выделяется понятие «отношение» [54]. Так, согласно словам Мясищева В.Н., к составляющим отношений – «потенциального аспекта психологических процессов субъективной и избирательной активности личности» человека относят принципы, потребности, оценки, вкусы и склонности [34].

Второй подход рассматривает удовлетворенность трудом как оценку человеком трудовой ситуации. Данный подход не имеет общепринятого мнения. Согласно исследованию Мэйо Э. «Хоторнские эксперименты» 1927-1932 гг. было выявлено, что на удовлетворенность трудом влияют неформальные отношения между рабочими и руководителем на производстве [11], нормы и правила, стиль руководства [49], формы внутреннего и внешнего контроля, а так же возможность участия в управлении всеми процессами трудовой деятельности [32].

В данном подходе центральным в понимании является двухфакторная теория удовлетворенности Херцберга Ф., которая рассматривает удовлетворенность или неудовлетворенность трудом под влиянием совокупности факторов гигиены и факторов-мотиваторов [23]. К факторам гигиены ученый от-

нес трудовые условия [51], оплату труда [12], взаимоотношения в коллективе [58], все те методы, которые применяются в организации в первую очередь для контроля работников [36]. Так же к факторам гигиены отнесли аспекты, которые относятся и отражают личную жизнь работников организации. К мотиваторам ученый отнес личные и коллективные достижения работников, содержание их труда, ответственность и престиж, а так же возможность развития и карьерного роста [56].

К этому же подходу относят теорию удовлетворенности Эткинсона Дж. У., где автор разделяет людей на две группы по характеру доминирующей мотивации. Первые – стремящиеся к успеху, а вторые – избегающие неудачи [23].

Многие американские психологи, такие как Паркер Т.С., Кюретон Э.Э. и Бэррент Р.С. стали исследовать взаимосвязь удовлетворенности трудом и урбанизации [32]. Отечественные психологии рассматривают удовлетворенность трудом в контексте оценок – Столяр И.Г. и Крупнов К.Г., где в ходе комплексной оценки описывается «весь спектр влияний, испытываемых личностью в производственных условиях» трудовой деятельности [34]. По результатам исследования Ильясова Ф.Н., удовлетворенность трудом рассматривается как «состояние деятельности в системе «работник-общество», куда входят характеристики и условия трудовой деятельности [43]. Что отражается в виде оценки собственного положения в системе общественного разделения труда в сознании «индивида».

Согласно третьему подходу, удовлетворенность трудом выделяется как эмоционально-психологическое состояние человека [26; 43], которое рассматривается в качестве совокупности всех показателей изучаемого объекта в определенном моменте времени. Среди ученых данного подхода можно выделить Шакурова Р.Х., которые рассматривает удовлетворенность через понимание ее, как эмоционального состояния, выражающегося в формах: переживания ситуационного характера и устойчивых настроениях [24]. Прохоров О.А. отмечает, что «удовлетворенность трудом в психологическом плане

– это отражение личностью ситуации в виде устойчивого целостного синдрома в динамике психической деятельности, который выражается в единстве поведения и переживаний в континууме времени» [69].

В данном подходе так же можно выделить ученого Свенцицкого А.Л., который отмечает что «удовлетворенность трудом – это психическое состояние личности, вызванное соотношением между уровнем ее притязаний и реальными возможностями осуществления» [27]. Китвель Т.А. же считает как «отношение личности один из детерминантов состояния, который рассматривается в качестве параметра состояния или самостоятельно от него» [23]. В данном подходе понятие удовлетворенность как состояния опирается на особенности личности субъекта [20] и определяется его комплексными составляющими, а именно настроением, притязаниями и переживаниями [31].

Четвертый подход рассматривает удовлетворенность трудом как мотивацию к деятельности. Представителем данного подхода является Ковалев А.Г., который определяет, что удовлетворенность трудом выражается в «мотивационной сфере, которая проходит в своем развитии путь от интереса к процессу самого труда до опосредованного интереса к его результатам» [34].

Ильясов Ф.Н. включает в факторы удовлетворенности трудом: функциональное содержание труда, социальный статус самого работника и производственную ситуацию в целом [23]. Смит П., Хулин Ч. и Кендалл Л. определяют пять групп факторов удовлетворенности [39; 79; 81; 84]: отношения с руководством, карьера, оплата труда, непосредственная работа и психологический климат в коллективе/на рабочем месте.

Зеличенко А.И. и Шмелев А.Г. выделяют внешние и внутренние мотивационные факторы удовлетворенности. К внешним мотивационным факторам относят [6; 9; 29; 54; 59]: факторы инерции (стереотипы наличных социальных ролей и привычные занятия – увлечения); факторы давления (советы и рекомендации со стороны других людей, требования и индивидуальные объективные обстоятельства); факторы притяжения-отталкивания (обыден-

ные эталоны социальной общественности, примеры со стороны других людей и окружения).

К внутренним мотивационным факторам относят [9; 26; 33]: собственные мотивационные факторы профессии (предмет труда); возможности для реализации внепрофессиональных целей (общественная работа, создание материального и иного благополучия, условий психического самосохранения и развития, возможности для развития трудовой деятельности – успех в профессии для общества); условия труда (социальный микроклимат, физические, организационные и иные условия).

В данном подходе Эндрюс Ф. и Пельц Д. описывают тридцать факторов удовлетворенности трудом, к которым относят [39; 55; 58]: возможность должностного и квалификационного роста и развития работника, соответствие работы квалификации и должности работника, условия оплаты труда, отношения с руководством и многое другое.

Удовлетворенность трудом – это совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включая оплату труда, содержание и условия труда, общественное признание достигнутых результатов, творческую реализацию, партнерское сотрудничество (как с коллективом, так и с руководителем), возможности для самовыражения и самоутверждения личности [40].

Для высокой степени удовлетворенностью трудом персонала важно наличие в совокупности всех этих компонентов на высоком уровне развития [44]. В целом же на индивидуальном уровне удовлетворенность трудом каждого сотрудника связана с удовлетворением уникального сочетания его актуальных потребностей и многих других факторов, зачастую не связанных напрямую только с работой.

Значение удовлетворенности трудом различно и зависит от ее роли, функции и последствий в организации и управлении социально-экономической и психологической составляющей жизни человека [76; 82].

Во-первых, удовлетворенность трудом имеет функционально-производственную значимость, так как влияет на качественные и количественные результаты работы, на точность и сроки исполнения всех производственных задач, на обязательность исполнения и соблюдения трудовых условия в отношении других людей организации [11; 35]. От воздействия волевых качеств работника и способностей подчинения настроению в процессе трудовой деятельности, вида деятельности и опыта работы влияние удовлетворенности трудом может изменяться – снижаться или повышаться [26; 35].

Во-вторых, существенные типы управленческого поведения и принципы трудовой деятельности определяются благодаря заботе работодателя об удовлетворенности трудом персонала на предприятии [70]. Наиболее ценится, чтобы работодатель не скептически относился к мероприятиям по гуманизации и грамотному финансированию труда, направленного на повышение производственного и экономического эффекта [45], а уделял должное внимание к проблеме удовлетворенности трудом, реализуя мероприятия для повышения его уровня, ведь удовлетворение трудом с точки зрения работника – это один из важнейших факторов авторитета руководителя [41; 79]. А для организации это индикатор текучести кадров, а так же причина для реагирования на любые изменения и создания действий по ее предотвращению [18].

В-третьих, удовлетворенность трудом – это в первую очередь важнейший показатель качества жизни сотрудников и населения, то есть социальная удовлетворенность: отношение людей к благополучию в быту [20], социальному климату и экономическому положению [80]. Для многих работа и карьера имеет наибольшее значение наряду с ценностями – личная жизнь и семья, здоровье, полноценный досуг и другие [53; 81].

Выделяют три группы компонентов удовлетворенности трудом: личностные, внутриорганизационные и социальные компоненты.

К личностным компонентам относят две группы компонентов – потенциальные (те возможности, которые открывает для человека сама работа) и актуальные (те возможности, которые уже даны человеку). К актуальным от-

носят удовлетворенность содержанием и процессам работы [51], служебным положением и ролью в организации [62], а так же результатами своих достижений и успехов в работе [24]. Потенциальные компоненты представляют собой следующее: возможность карьерного роста и продвижения в организации [58], возможность личностного развития, самореализации и развития себя не только как высококвалифицированного персонала, но и как личность [32].

К внутриорганизационным компонентам относят удовлетворенность оплатой труда и условиями трудовой деятельности [11; 12], а так же руководством и коллективом в целом [24]. Рассматривая данную группу компонентов [13; 17; 18], необходимо различать организацию рабочего времени (четкость, грамотное использование и соблюдение правил, вопросы по разделению труда) и технические условия труда (соблюдение санитарных и противопожарных норм, предоставление необходимых инструментов для трудовой деятельности и т.д.).

Группа социальных компонентов включает в себя принятые в обществе представления об организации, рабочем месте коллектива и конкретного сотрудника, и в первую очередь – престиж и положительный имидж организации, профессии и выбранной работодателем трудовой деятельности [13].

Удовлетворенность трудом представляет структуру конкретных оценочных отношений к множеству сторон любой трудовой деятельности, то есть тех аспектах условий трудовой деятельности, которые воспринимаются и осознаются людьми, а так же получают с их стороны позитивную или негативную оценку [61].

В этом случае, структура удовлетворенности трудом состоит из следующих характеристик: эстетическая среда (оформление помещения, свет и средства труда, пространственное использование помещений); физическая среда (шум, температура, уровень безопасности и загрязненности) [57]; социокультурный быт (инфраструктура мест отдыха, точек питания и других бытовых помещений) [29]; режим и график работы; нормированность рабо-

чего времени; уровень организации труда [61]; достаточность и соответствие квалификации сотрудника; смысловая нагрузка выполняемых задач и функций [36]; социальный климат в коллективе; отношение руководства и стиль управления [18]; перспектива развития и карьерного роста; собственные показатели качества и результаты работы сотрудника [78]; уровень оплаты труда [12]; возможность установления связей и контактов для организации трудовой деятельности и не только.

Так же в структуру включают первичные и вторичные характеристики труда [13; 32; 54; 80]. К первичным относят: тяжесть, интенсивность и сложность работы. К вторичным относят – монотонность, творческую насыщенность, интеллектуальную и физическую содержательность труда, риски и ответственность в работе, возможность планирования и управления, моральные требования и нормы, а так же новизну трудовой деятельности.

В целом, структура удовлетворенности трудом состоит из трех основных уровней: социального, психофизиологического и психологического [54]. Социальный уровень формируется в результате влияния социальной среды и может изменяться. Психофизиологический уровень задан объективным соотношением свойств индивида и тех функций, которые ему необходимо выполнять на работе в процессе трудовой деятельности – может изменяться только в случае смены работника или рабочего места. А психологический уровень определяется непосредственно производственной средой и условиями адаптации самого работника, где ситуация изменяется в результате соответствующих мероприятий и мер, которые формируют тот или иной уровень удовлетворенности [20].

На формирование той или иной степени удовлетворенности трудом влияют следующие факторы: [3; 14; 28; 29; 35; 36; 68; 74; 82]

1. Объективные характеристики трудовой деятельности.

От особенностей, характера и условий труда напрямую зависит уровень удовлетворенности трудом, где «хорошая работа – удовлетворяет, плохая работа – не удовлетворяет». В данном случае, индивидуальные особенности



человека не имеют большого значения, так как определены общие для всех критерии приемлемости или неприемлемости.

## 2. Квалификация и образование.

При проведении специальных мероприятий и аттестации рабочих мест, специалистами регистрируются важные факторы – квалификация и образование персонала, которые соответствуют или же не соответствуют целям/задачам организации и трудовым функциям работника, которые он выполняет. При выявлении степени удовлетворенности трудом уделяют внимание двум ситуациям: когда образование и квалификация выше требований содержания труда или же, когда образование и квалификация ниже требований содержания труда. В первом случае, это определяет монотонность и неинтересность труда, или наоборот, легкость выполнения задач и функций. Во втором случае, это создает сложность и повышает тяжесть выполнения, или наоборот, стимулирует развитие и творческие способности работника в процессе трудовой деятельности.

## 3. Длительность (стаж) трудовой деятельности.

Данный фактор рассматривается как способствующий удовлетворенности, так как со временем происходит адаптация к неблагоприятным сторонам труда. Стаж и длительность трудовой деятельности так же и отрицательно влияет на удовлетворенность трудом, когда со временем исчерпывается содержательность работы, не реализуются ожидания работника, а так же исчезают элементы новизны в работе. Учитывают, что на удовлетворенность трудом в любом случае решающим образом могут влиять, стаж работы в данной профессии, общий стаж работы и стаж работы на данном рабочем месте. Так же не исключены ситуации, когда эти три фактора – очевидно, противоречат друг другу или очевидно взаимодействуют.

## 4. Субъективные особенности (переживание и восприятие).

Данный фактор рассматривается с нескольких сторон. В первую очередь, в своих исследованиях ученые отметили, что все люди как работники отличаются уровнем критичности и притязаний – справедливое или неспра-

ведливое. Что говорит об их культуре поведения, которые оцениваются по следующим показателям: принципиальность, нескромность, избирательность, вкус и характер, профессиональное мышление. Выявлено, что существуют разные неожиданные особенности отношений людей к одним и тем же аспектам характера трудовой деятельности и условий труда, которые невозможно предугадать руководителям предприятий.

Во-вторых, стоит отметить, что всем людям присущи разные творческие способности и уровень их развития. При разной сложности выполняемых работ и в целом трудовой деятельности сотрудники по-разному рассматривают свою работу: либо как интересную и разнообразную, либо как примитивную и однообразную. Все люди обладают разными творческими потребностями, поэтому фактор творческого содержания может и не быть главным, или вовсе отсутствовать. Так же уровень удовлетворенности трудом может быть сформирован случайным образом, зависеть от индивидуальных особенностей человека и объясняться как естественный для всех сотрудников.

#### 5. Этапы трудового цикла.

Согласно мнению ученых, трудовая деятельность носит циклический характер, где в ходе достижения конечных результатов выделяют три основных этапа – начальный, средний и конечный. Все они имеют четкое разграничение временем (днем, неделей, месяцем, годом) или задаются критерием готовности результата (продукта труда). В зависимости от трудового цикла выделяют следующие варианты зависимости удовлетворенности трудом: перепады в удовлетворенности трудом не наблюдаются (из-за самих условий трудовой деятельности или волевых черт работника и его способностей к исполнению); активность и ненормированная работа на конечном этапе, которые формируют минимальную удовлетворенность; преодоление трудностей и положительное переживание результатов на конечном этапе, которые формируют максимальную удовлетворенность.

#### 6. Положительная оценка и самооценки.

В процессе трудовой деятельности работник выражает удовлетворенность трудом как демонстрацию или внушение уверенности в себе, которая позволяет улучшать настроение и поднимать авторитет в коллективе. Слабость, неспособность к выполнению трудовых функций, отсутствие решений по тем или иным проблемам и несоответствие квалификации – чаще отражает неудовлетворенность трудом.

#### 7. Материальная и моральная мотивация труда.

Осознание необходимости трудовой деятельности и содержательная привлекательность способствует притуплению критичности к условиям и характеру трудовой деятельности, где на изменения удовлетворенности трудом оказывает оплата труда (механизм поощрения и компенсации).

#### 8. Уровень информированности.

Осведомленность и информированность в трудовой деятельности необходима для того, чтобы персонал правильно воспринимал и оценивал свои трудовые условия путем сравнения с характером и условиями трудовой деятельности других организаций, персонала, профессий и т.д. Информированность используется в положительном значении, которая способствует адекватной и грамотной оценке в случае низкой удовлетворенности, где происходит преувеличение трудностей своей деятельности, так и в отрицательном значении – как метод спекуляции.

#### 9. Уровень ожидания.

Данный фактор проявляется во всех видах социальной удовлетворенности и универсален. Выделяют: несоответствие ожиданий реальности и наличие/отсутствие ожиданий. Первый вариант предполагает, что завышенные ожидания – отрицательно влияют на удовлетворенность, а заниженные ожидания – положительно. Вторым вариантом, что отсутствие ожиданий положительно влияют на удовлетворенность трудом и указывают на готовность к выполнению работы в любой ситуации, по сравнению с наличием ожиданий в какой-либо ситуации.

#### 10. Мнение экспертов и общественное мнение.

Влияние на удовлетворенность трудом сотрудника оказывают слухи о проблемах и перспективах производства, групповые одобрения или осуждения о трудовой деятельности, мнения экспертов и специалистов по тем или иным вопросам труда, а так же конкретный работник или микрогруппа в организации.

#### 11. Внимание к проблемам труда.

По мнению экспертов и ученых, необходимо чтобы о проблемах на рабочем месте, трудовой деятельности сотрудников и коллектива знала администрация и руководители организации. Для того чтобы эти трудные ситуации переживались легче, руководству необходимо выражать сочувствие, помогать сотрудникам и быть всегда в курсе событий.

#### 12. Административный режим организации.

Удовлетворенность трудом, которая выражается работниками организации, может быть скрытым вариантом конформизма, где сотрудники не изъявляют желания критиковать администрацию. А демонстрация оказанного давления, различные угрозы и нагнетание требований на администрацию, наоборот, отражают неудовлетворенность трудом среди сотрудников.

Таким образом, можно говорить о недостаточной разработанности проблемы удовлетворенности трудом, однако, в настоящее время важным вопросом для многих организаций является проблема взаимосвязи удовлетворенности трудом и эффективности деятельности сотрудников.

### **1.2 Методы и методики изучения управления удовлетворенностью трудом персонала организации**

Следует отметить, что удовлетворенность трудом рассматривается многими учеными как многоаспектное явление, включающее в себя удовлетворенность фактически выполняемой работой и удовлетворенность внешними и внутренними факторами [15;76].

Принято выделять несколько ключевых составляющих понятия «удовлетворенность трудом», которые являются основанием для проведения различных эмпирических измерений. Так выделяют: уровень соответствия реальных и ожидаемых условий труда [22]; уровень достижения потребностей и желаемых ценностей посредством труда; вовлеченность персонала в работу [25]; меры адаптации индивида в социальной среде; эмоциональная удовлетворенность [33]; показатель статуса сотрудника в системе организации [30]; а так же частная удовлетворенность трудом (комбинация разнообразных факторов удовлетворенности трудом) [40].

По мнению зарубежных и отечественных ученых, управление удовлетворенностью трудом – это организованная деятельность руководства, направленная на стимулирование труда в соответствии с потребностями конкретных сотрудников в данный период экономических и социальных условий их работы и развития компании [23].

Основные методы управления удовлетворенностью трудом: [33]

1. Экономические методы (оплата труда, стимулирование).
2. Целевой метод (постановка четких задач и целей в работе).
3. Проектирование работ (разделение труда) и перепроектирование работ (расширение поля деятельности, ротация).
4. Метод соучастия и вовлечения работников.

Два основных способа управления и повышения удовлетворённости сотрудников трудом: метод нематериального и материального стимулирования. Материальное стимулирование: оплата труда, премии, льготные путевки и абонементы, медицинское страхование, компенсация питания и т.д. [18]. Нематериальное стимулирование – организация для сотрудников совместных мероприятий и корпоративов, общефирменные мероприятия, благодарственные письма, похвала от начальства и другое [35].

Существует несколько методов измерения удовлетворенности трудом, среди которых самыми распространенными является метод анкетирования, метод критических ситуаций и углубленное интервью [76].

Метод критических ситуаций включает в себя описание работниками двух альтернативных ситуаций, которые они оценивают как наиболее удовлетворительные и, наоборот, наиболее неудовлетворительные. После чего ответы работников анализируются с точки зрения лежащих в основе факторов [9].

Метод углубленного интервью дает возможность более глубокого анализа состояния удовлетворенности трудом конкретного человека (подразделения), по сравнению с другими методами, но вместе с тем, более трудоемкий и энергозатратный [26].

Метод анкетирования позволяет получать статистическую оценку удовлетворенности трудом организации, при использовании данного метода диагностируется как парциальная удовлетворенность различными аспектами работы (от уровня вознаграждения до карьерных перспектив, от качества условий труда до стиля и уровня руководства) [24]. При анкетировании сотрудники компаний письменно или через корпоративные информационные ресурсы отвечают на вопросы, связанные с различными аспектами трудовой деятельности, важно при этом, чтобы анкетирование являлось анонимным.

Из всех вышеперечисленных методов, наиболее часто используемым методом измерения удовлетворенности трудом является анкетирование, которое проводится в компаниях регулярно, что позволяет руководству компании иметь ту или иную объективную информацию о состоянии удовлетворенности, динамике различных изменений, а так же реагировать на эти изменения своевременно и эффективно, чтобы избежать серьезных проблем и трудностей.

Все методики различных подходов по измерению удовлетворенности трудом разделяют на две большие подгруппы: [26; 24; 55]

1. Методики комплексного измерения удовлетворенности трудом (где используется многомерный подход к измерению).

2. Методики оценки удовлетворенности трудом в целом (не уточняются факторы удовлетворенности, где подходы к измерениям одномерные).

На основании анализа исследований по измерению удовлетворенности трудом, можно выделить следующие методики измерения исследуемого явления (Приложение А):

1. Методика определения удовлетворенности трудом Батрашева А.В. Данная методика направлена на выявление уровня удовлетворенности трудом по следующим составляющим: предпочтение выполняемой работы высокому заработку; условия труда; интерес к выполняемой работе; взаимоотношения с коллегами и руководством; профессиональная ответственность работника; уровень притязаний в профессиональной деятельности и достижения в профессиональной деятельности [60].

2. Методика определения удовлетворенности трудом «Скандинавский опросник удовлетворенности» (Psychological and Social Factors at Work). Опросник состоит из 123 вопросов, где в рамках данной модели в качестве основных факторов удовлетворенности выделены: сложность заданий, загруженность на работе, качество руководства [75]. Так же в рамках опросника респонденты отвечают на другие вопросы (о лояльности к организации, о личных качествах).

3. Методика определения удовлетворенности трудом «Опросник удовлетворенности работой» (Job Satisfaction Survey; JSS). Опросник оценивает аффективную реакцию индивида на работу и различные специфические аспекты, разработан Спектором в 1985 году [84]. Измеряет удовлетворенность по 9 аспектам работы: продвижение, заработная плата, руководство, зависимые вознаграждения, дополнительные льготы и выплаты, условия выполнения, характер работы, отношения с коллегами и информирование [83].

4. Методика определения удовлетворенности трудом «Опросник The Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation». Данный опросник был создан исследователями Миннесотского университета, под руководством Dawis

& Lofquist в 1984 году. За основу вопросов при создании опросника была взята теория рабочего регулирования, где работник и компания, находящиеся в постоянном взаимодействии, рассматриваются как элементы системы [24].

Опросник оценивает удовлетворенность по таким факторам, как: политика компании, справедливостью оплаты труда, признание, разнообразие задач, возможностью улучшать способы исполнения задач, соответствие выполняемой работы морально-этическим ценностям, условия труда, возможность использования и повышения профессиональных навыков, и возможность руководить людьми (управления) [42].

5. Методика определения удовлетворенности трудом «JDI-1» (США, под руководством Скотта У.). Методика была разработана группой психологов Университета Индианы, под руководством Уильяма Скотта в 1958 году. На русской выборке для предприятия адаптировал Соловьев Д.П. [76]. Проходит в режиме анкетирования, где ответы по параметрам удовлетворенности по типу дихотомических вопросов «Да» и «Нет». Основные направления исследования удовлетворенности по параметрам – работа, руководство, коллеги, оплата труда, карьерный рост и продвижение. По каждому разделу заданы параметры описания, по которым респондент может отметить свою удовлетворенность/неудовлетворенность.

6. Методика оценки удовлетворенности трудом Розановой В.А. Данная методика представляет собой анкету, которая состоит из 14 сформулированных автором утверждений по выявлению уровня удовлетворенности. В ходе оценки респондент определяет необходимое количество баллов в той или иной графе, которое соответствует его представлениям о степени удовлетворенности потребностей [47]. Интерпретация данных и результаты анкетирования позволяют выявить уровень выраженности удовлетворенности трудом: высокий уровень, средний уровень, неудовлетворенность.

Вопросы и утверждения опросника Розановой В.А.: удовлетворенность предприятием (организацией) где вы работаете; стилем руководства вашего начальника; зарплатой в отношении соответствия трудовозатратам; физиче-



скими условиями (жара, холод, шум, освещение); служебным (профессиональным) продвижением; профессиональной компетенцией вашего начальника; работой; зарплатой при сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях; слаженностью действий работников; работой в той степени, которая может повлиять на ваше решение искать другую работу; возможность использовать свой опыт и способности.

7. Методика определения удовлетворенности трудом Бадоева Т.Л. Факторами оценки в данной методике являются: значимость и престижность профессии, размер заработной платы, вид трудовой деятельности, возможность повышения квалификации, творческой деятельности, организация и условия труда, взаимоотношения с коллегами, отношение руководства к деятельности работника[59]. После проведения анкетирования, по результатам общей удовлетворенности (суммы баллов с учетом знака) оценивается общее отношение к деятельности и рабочему месту сотрудника, управлению в организации и отношению к компании. По каждому из предложенных факторов участнику предлагается оценить отношения к каждому из них.

Для проведения исследования в той или иной сфере проводится анализ всех приемлемых методик, направленных на выявление удовлетворенности трудом, на выявление наиболее оптимальной и эффективной из них, которую можно использовать для проведения исследования на предприятии, в нашем случае, в организациях сферы гостиничного бизнеса. Изучив каждую из них, за основу составления анкеты были выделены две основные методики оценки удовлетворенности трудом персонала гостиничного бизнеса Розановой В.А. и Бадоева Т.Л. В качестве основного инструмента выбрана анкета, так как именно она является самым эффективным и доступным методом исследования. Анкета состоит из организованных по определенной тематике вопросов, связанных с целями и задачами исследования. Метод опроса базируется на стандартной форме проведения (неизменна для всех участников опроса), надежности и валидности (вопросы напрямую относятся к предмету исследования), а так же объективен при оценке результатов (проводится анонимно).

Таким образом, при исследовании удовлетворенности трудом персонала предприятий гостиничного бизнеса необходимо грамотно подбирать методику исследования, учитывая историю ее развития, критически оценивая возможность использования положений теорий мотивации, поэтому самым эффективным является составление анкеты для опроса сотрудников на основе нескольких методик, которые будут показывать достаточный уровень удовлетворенности персонала, как по субъективному ощущению, так и по отдельным группам рассматриваемых факторов.

### **1.3 Практика управления удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса в России и за рубежом**

Сфера гостиничного бизнеса на данный момент является одной из наиболее динамично развивающихся и перспективных направлений предпринимательской деятельности сферы услуг. В настоящее время гостиничный бизнес является одним из актуальных направлений в условиях возрастающей конкуренции на рынке за профессиональных сотрудников на зарубежном, так и на российском рынке.

Кроме того, гостиничный сервис определяет перспективы развития въездного туризма, способствует конкурентоспособности внутреннего рынка туристических услуг и отечественного туризма на мировом рынке. Согласно статистическим данным, на российском рынке сфера гостеприимства развивается бурными темпами – с 2018 года строительство отелей и других средств размещения идет полным ходом, несмотря на то, что в Америке и Европе гостиничный бизнес имеет устоявшуюся структуру [10]. Однако стоит отметить, что в России существуют предприятия различного уровня, в том числе последнее время вкладываются инвестиции представителями известных сетевых компаний, которые не уступают лучшим мировым предприятиям в сфере гостеприимства.

Несмотря на это, в начале 2020 года, после успешного роста данного направления по всему миру в период 2014-2019 годов, сфера туризма, сервиса и гостиничного бизнеса сталкивается с ситуацией всемирной проблемы – пандемии Covid19 [5]. После чего становится одним из лидеров по негативным последствиям и претерпевает экономический кризис по всему миру.

Удовлетворенность трудом является важным фактором, влияющим на трудоспособность и продуктивность персонала в ходе своей трудовой и профессиональной деятельности [7; 9]. Высокая удовлетворенность персонала характеризуется высокой исполнительностью и ответственностью, позитивным отношением к работе [51], стремлением соответствовать уровню организации, желанием повышать профессиональный уровень развития и соблюдать корпоративную культуру организации [42]. Низкая же удовлетворенность отражается в высокой текучести персонала [31], в низких производственных результатах, в нестабильности и постоянных нарушениях норм поведения со стороны сотрудников [54].

На удовлетворенность трудом в гостиничном бизнесе, как и в любом другом, воздействует множество факторов [4; 19]: социально-экономических, географических, внешнеполитических, демографических и т.д. На данный момент удовлетворенность трудом влияет на качественные и количественные результаты работы, обязательность в отношении персонала. Она имеет функционально-производственную значимость и основывается на самооценке работников своих показателей и качеств [35].

В зависимости от эффективности деятельности персонала осуществляется вознаграждение за труд, что формирует степень неудовлетворенности и удовлетворенности результатами трудовой деятельности – все это влияет на дальнейшие усилия и мотивацию работников [46]. В сфере обслуживания важным фактором удовлетворенности работой является причастность сотрудника к организации [74] и мотивация персонала к дальнейшей деятельности в компании [8]. В организациях гостиничного бизнеса руководство предприятия должно демонстрировать мотивацию [14], а причастность явля-

ется сформированной характеристикой персонала, которая выражается в преданности целям и ценностям компании, кроме того в глубокой эмоциональной приверженности [16].

Для руководителей организаций всех уровней необходимо следить за состоянием удовлетворенности трудом своих сотрудников, кроме того, проявлять заботу о персонале в трудовых отношениях, соблюдая при этом наиболее подходящий для своей сферы деятельности тип управленческого поведения [21]. На степень удовлетворенности трудом работников воздействуют разнообразные факторы, которые связаны с фактическим состоянием элементов общественного труда [4] и с уровнем требований персонала [38]. Все, что той или иной степени воздействует на степень удовлетворенности трудом, выступает в качестве «фактора».

Любая сфера обслуживания, в том числе гостиничная деятельность – это та сфера деятельности, где показатели и уровень удовлетворенности трудом персонала напрямую влияют на оказание сотрудниками качественного и высокого уровня сервиса [54], где каждый сотрудник в процессе всей своей профессиональной и трудовой деятельности взаимодействует с каждым клиентом и работает с ним лицом к лицу [41]. Прежде всего, важно умение персонала преодолевать любые трудности, связанные с выполнением своих профессиональных обязанностей. [82] Важно наличие приверженности к организации [36], благоприятного климата в коллективе [38], сформированных условий для трудовой деятельности и возможности личностного и профессионального развития [22].

Управление удовлетворенностью трудом рассматривают через факторы труда и через стимулирование персонала организации [40]. Что касается факторов труда, к ним относятся [4; 22] работа (функционал/обязанности), оплата труда, возможность продвижения и роста, отношения в коллективе, условия работы, отношения с руководителем (стиль лидерства и управления), личный интерес работника, длительность (стаж) трудовой деятельности.

На предприятиях гостиничного бизнеса многим сотрудников важны отношения с руководителем [38], т.к. персонал ожидает не только соответствующие выплаты за свою работу, но и требует от начальника внимания к себе (своей значимости для организации) [8]. Основными условиями являются: оптимальный стиль руководства, управленческая и коммуникативная осведомленность руководителя, а так же благоприятная для сотрудников корпоративная культура [70].

Кроме того, удовлетворенность трудом персонала в организации зависит от оплаты труда (премирования и другого материального вознаграждения) [12; 17; 22] – в ходе управления работодатель контролирует стремление работников к выполнению работы за то вознаграждение, которое он предлагает, а так же соответствие труда сотрудников их заработной плате, сравнивая с конкурирующими организациями в этой же сфере.

Удовлетворенность трудом работника в организации возникает только при условии соответствия характеристик самой работы (задач, функционала и обязанностей) [52], социально-психологической атмосферы в коллективе [74], условий труда, индивидуальной структуре потребностей, интересов и ценностей персонала [21]. Для сферы гостиничного бизнеса на протяжении всего времени является важным построение эффективной и актуальной в определенный период времени системы стимулирования персонала [38]. Одной из основных проблем при управлении удовлетворенностью трудом на практике гостиничного бизнеса России и за рубежом является оптимальное соотношение неденежного и денежного стимулирования (таблица 2) [8; 69].

Таблица 2 – Сравнительная характеристика управления удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса в России и за рубежом

Факторы	Российский опыт гостиничного бизнеса	Международный опыт гостиничного бизнеса (в т.ч. международные сети)
Оплата труда	Фиксированная заработная плата (премирование по категориям)	Гибкий уровень оплаты труда (фиксированная заработная плата, премирование)

## Продолжение таблицы 2

Факторы	Российский опыт гостиничного бизнеса	Международный опыт гостиничного бизнеса (в т.ч. международные сети)
Условия труда (санитарно-гигиенические)	Обеспечение минимально необходимых условий труда	Обеспечение хороших условий труда для сотрудников, учитывая их пожелания (поддержание здоровья персонала)
Обучение и возможность карьерного роста	Переквалификация кадров, обучение сотрудника при приеме на работу (сжатый по времени процесс адаптации)	Наличие программ по обучению сотрудников, дополнительное образование сотрудников, возможность карьерного развития внутри сети по всему миру, кадровый резерв
Отношения с руководителем	Авторитарный стиль управления (реже демократичный)	Демократичный стиль управления,
Социальный пакет сотрудника	Стандартный социальный пакет (отпуск по болезни, месячный отпуск, питание и т.д.)	Стандартный социальный пакет (отпуска, ДМС, спорт, мероприятия, компенсация питания, трансфер до/от работы) + социальные программы конкретных компаний
Отношения в коллективе (корпоративная и организационная культура)	Закрытость, наличие корпоративной культуры (или ее отсутствие), обособленность предприятия	Открытость, ориентация на сотрудников, высокий уровень корпоративной культуры, различные мероприятия, поддержание отношений с другими предприятиями, высокая культура/ценности

Источник: разработано автором

Для сотрудников гостиничного бизнеса в России важным является грамотное распределение нагрузки персонала с их заработной платой, наличие системы премирования, карьерного роста и грамотного руководителя, кроме того, на первом месте у сотрудников благоприятная обстановка в коллективе и комфортный климат в организации [6; 10]. В зарубежных организациях гостиничного бизнеса персонал в данной сфере так же отмечает для себя важными все вышеперечисленные факторы, добавляя при этом в стимулирующий пакет – возможность участия в партнерской программе (предоставле-

ние скидки на проживание в других отелях своей сети, в которой они работают или отеле партнеров) [22].

Особенности системы стимулирования в гостиничном бизнесе, влияющую на удовлетворенность трудом персонала, зависит от ряда факторов: [14; 22; 74; 52]

1. Конъюнктуры рынка труда (квалифицированные сотрудники сферы гостиничного сервиса, выбирая для себя место работы, ориентируются на сложившийся на рынке состав социального пакета и уровень заработной платы, так как спрос на современном рынке труда на отдельных специалистов превышает предложение).

2. Принадлежности организации к предпринимательской деятельности (многие сети гостиничного и туристского бизнеса разрабатывают общие программы и компенсационные пакеты для сотрудников отелей и иных предприятий, которые входят в эту сеть).

3. Особенностей деятельности отдельных сотрудников (предоставление определенных программ/элементов, включенных в компенсационный или социальный пакет).

В предприятиях гостиничного бизнеса по всему миру используются единые формы стимулирования сотрудников для поддержания высокого уровня удовлетворенности трудом [8; 22; 52; 71]: стабильная заработная плата, система премий и поощрений (за проектную деятельность, участие в мероприятиях, лучшие показатели в работе, хорошие отзывы от клиентов и другое); профессиональный рост и развитие; медицинская страховка (ДМС); корпоративная культура; компенсацию питания (бесплатное питание); возможность проживания в других отелях и объектах гостиничной сети по специальным корпоративным тарифам.

Рассмотрим основные факторы [4; 14; 32; 52; 77], которые влияют на поведенческие стереотипы сотрудников и степень удовлетворенности трудом персонала гостиничного бизнеса, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, влияющие на поведенческие стереотипы сотрудников и степень удовлетворенности трудом персонала гостиничного бизнеса

Положительные факторы	Отрицательные факторы
Внешняя и внутренняя красота, а так же привлекательность гостиничного предприятия	Высокая конкуренция (лидеры - международные сети, в тени - обособленных гостиниц)
Внедрение международного опыта гостиничного бизнеса в России, возможность обмена опытом зарубежных и российских компаний	Постоянная текучесть кадров в сфере гостеприимства (особенно линейного персонала)
Положительный имидж гостиничного бизнеса, атмосфера высокого сервиса и комфорта	Изменяющиеся условия труда (низкий уровень заработной платы, переработка и изменяющийся график работы, отсутствие грамотной системы наставничества, ограниченная возможность карьерного роста)
Перспектива отрасли, увеличение рабочих мест, возможность работы для молодых специалистов	

Источник: разработано автором

Анализ данных по итогам с января по сентябрь 2021 года выявил, что спрос на персонал в сегменте HoReCa (индустрия гостеприимства) вырос к аналогичному периоду прошлого года более чем в два раза – работодатели предлагали 54,5 тыс. вакансий. Этот факт объясняется сезонностью работы, тем не менее, усугубляется усиливающимся социальным загрязнением и нестабильной экономической ситуации в данной сфере – вынужденным сокращением штата, токсичностью рабочего места, напряженностью климата в коллективе, социально-экономической обстановкой [21; 25; 31; 50; 74].

При этом крупные международные сетевые компании гостиничного бизнеса создают и адаптируют под изменяющиеся условия новые средства мотивации и стимулирования персонала с целью управления, удержания их на рабочем месте и избежания демотивирующего эффекта в организации [21]: удаленную работу, расширение функционала, развитие потенциала; внутреннюю систему подготовки, пересмотр оплаты труда для линейных сотрудников [37].



## 2 Исследование управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса

### 2.1 Характеристика предприятий гостиничного бизнеса

#### *Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»*

ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (Novotel Yekaterinburg Centre 4\*). Расположенный по адресу: 620075, г. Екатеринбург, ул. Энгельса стр.7. ОГРН 1216600033319; ИНН 6671167009; КПП 667101001. Телефоны: (343) 253-53-83 / (343) 253-53-84. Сайт: novotel.com. Директор предприятия: Калугин Владислав Николаевич, действующий на основании устава [63].

Отель был открыт в 2010 году, и получил сертификат соответствия международному стандарту четыре звезды – 4\* (единая Государственная система классификации гостиниц и других средств размещения, на основе Федерального Закона РФ) [67]. Основной вид деятельности предприятия: деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания (ОКВЭД 55.10).

Организация ООО «Екатеринбург-Менеджмент» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц – 7 июня 2021 (8 месяцев), где уставной капитал составляет 23 млн. рублей, относится к категории микропредприятий (выручка до 120 млн. руб., численность сотрудников до 15 чел.) и не применяет специальных режимов налогообложения. Ранее ООО «Екатеринбург-Центр», которая была зарегистрирована в ЕГРЮЛ 18 марта 2014 (7 лет 11 месяцев), имея уставной капитал 10 тыс. руб., относящейся к категории малых предприятий (выручка до 800 млн. руб., численность сотрудников до 100 чел.) и не применяющей специальных режимов налогообложения. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Екатеринбург-Менеджмент» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (до 2021 г. ООО «Екатеринбург-Центр»)

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение (+/-)		Темп прироста, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021- 2020
1. Выручка, тыс. руб.	252337	139956	213846	-0,44	0,52	-44,5	52,7
2. Себестоимость, тыс.руб.	158674	138971	87226	-0,12	-0,37	-12,4	-37,2
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	93663	9851	126620	-0,98	11,85	-98,9	1185,3
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	42995	39460	84362	-0,08	1,14	-8,2	113,8
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	34625	-11976	65298	-1,34	-6,45	-134,5	-645,2
6. Рентабельность, %	0	-28,2	0	-	-	-	-

Источник: разработано автором

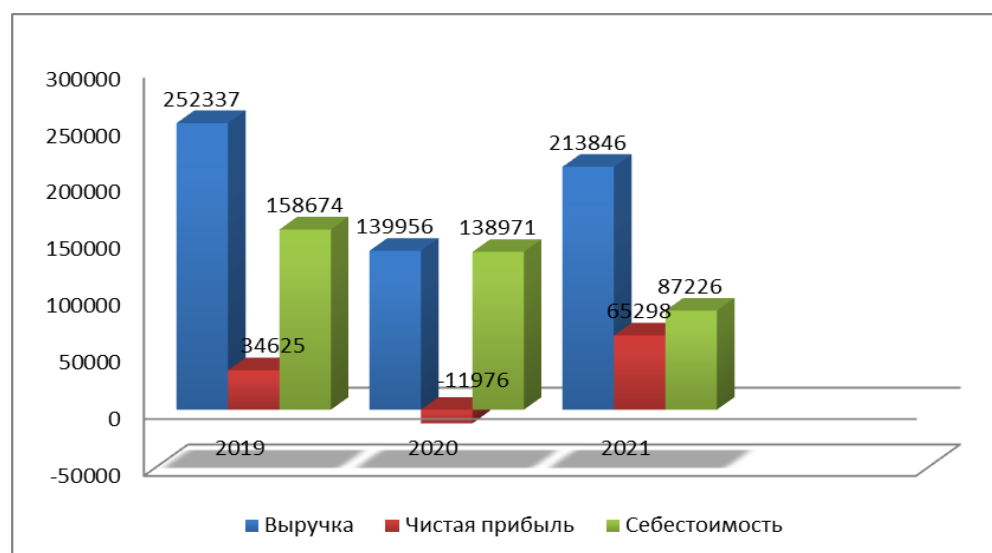


Рисунок 1 – Динамика основных экономических показателей «ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (до 2021 г. ООО «Екатеринбург-Центр») за 2019-2021 годы, тыс. руб.

Основные экономические показатели предприятия за 2020 год: организация получила выручку 140 млн. руб., на 44,5% меньше, чем в 2019 году. На конец 2020 года совокупные активы организации составили 51,5 млн. руб., что на 49,1 млн. руб. (48,8%) меньше, чем годом ранее. По результатам работы предприятия за 2020 год – убыток в размере 12 млн. руб., при этом получена прибыль 34,6 млн. руб. [73].

Выявленные результаты, представленные на рисунке 1, свидетельствуют о том, что период пандемии негативно сказался на деятельности предприятия – снизился клиентский поток, упали финансовые и экономические показатели.

#### *Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»*

ООО «Гостиница Атлантик» (Atlantic by USTA Hotels 3\*). Расположенный по адресу: 620076, Россия, г. Екатеринбург, ул. Щербакова, 2. ОГРН 1146679028231; ИНН 6679057713; КПП 667901001. Телефоны: (343) 312-37-37. Сайт: atlanticekaterinburg.ru. Директор предприятия: Юсупова Алсу Феликсовна, действующий на основании устава.

Отель был открыт в 2014 году, получил сертификат соответствия международному стандарту три звезды – 3\* (единая Государственная система классификации гостиниц и других средств размещения, на основе Федерального Закона РФ) [66]. Основной вид деятельности предприятия: деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания (ОКВЭД 55.10) [69]. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гостиница Атлантик» приведены в таблице 5.

Основные экономические показатели предприятия за 2020 год: организация получила выручку 67,5 млн. руб., что на 44,7% меньше, чем в 2019 году. По состоянию на конец декабря 2020 года совокупные активные организации были на 7,6 млн. руб. больше, чем годом ранее и составляли 24,6 млн. руб. [72].

Таблица 5 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
 ООО «Гостиница Атлантик»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение (+/-)		Темп прироста, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021- 2020
1. Выручка, тыс. руб.	121909	67473	148554	-0,44	1,20	-44,6	120,8
2. Себестоимость, тыс. руб.	98506	59477	91597	-0,39	0,54	-39,6	54,0
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	23403	7996	56957	-0,65	6,12	-65,8	612,3
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	-1781	-10823	22478	5,07	-3,07	-507,6	-307,6
5. Чистая при- быль, тыс. руб.	-6573	-3491	25104	-0,46	-8,1	-46,8	-819,1
6. Рентабель- ность, %	0	-16	15,1	-	-1,94	-	-194,3

Источник: разработано автором

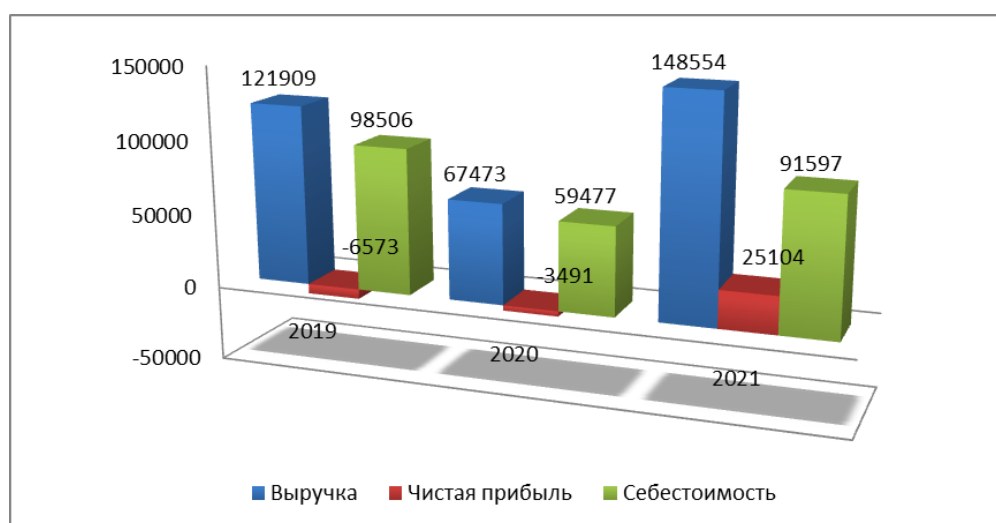


Рисунок 2 – Динамика основных экономических показателей «ООО  
 «Гостиница Атлантик» за 2019-2021 годы, тыс. руб.

При этом результатом работы убыток организации составлял 3,5 млн. руб., а в 2019 году был на 46,9% больше. Полученные результаты, представленные на рисунке 2, отражают то, что период пандемии сказался на деятельности данного предприятия, в первую очередь произошел спад туристов и гостей отеля, значительно снизились экономические и финансовые показатели.

Таким образом, изучена деятельность предприятий гостиничного бизнеса ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик», проанализированы основные финансово-экономические показатели организаций. По результатам исследования, можно отметить, что данные предприятия зарекомендовали себя на рынке как стабильные организации, компании обрели устойчивое финансовое положение, кроме того занимают твердые конкурентные позиции, зарекомендовав себя как надежный и выгодный партнер.

Однако стоит заметить, что период 2020 – начала 2021 года, как раз период пандемии Covid-19, стал для предприятий негативным, как в экономическом, так и финансовом плане, основные показатели резко снизились, что привело к кризису на рынке гостиничного бизнеса и нестабильной обстановке на предприятиях. Несмотря на это, уже к 2021 году организации приспособились к данным условиям и делали все, чтобы вернуться на положительный уровень результатов и продолжать деятельность на рынке.

## **2.2 Качественный и количественный анализ персонала предприятий гостиничного бизнеса**

### *Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»*

Организационная структура предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» является линейно-функциональной, представлена в Приложении Б. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя директор – осуществляет руководство всеми коммерческими и исполнительными службами отеля. Генеральный управляющий отелем организует и

обеспечивает эффективную работу гостиницы; обеспечивает ведение гостиничного хозяйства и качественное предоставление услуг клиентам; организует и направляет работу персонала и всех служб отеля; способствует развитию коммерческой деятельности. Общая численность персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» на 01.01.2022 год составляет 93 человека (Приложение В).

*Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»*

Организационная структура предприятия ООО «Гостиница Атлантик» так же является линейно-функциональной, представлена в Приложении Г. Руководит всеми службами на предприятии непосредственно директор. Управляющая отелем осуществляет контроль над исполнением всех распоряжений руководства, организует работу служб отеля; ведет все операционные задачи в гостинице. Вопросами продвижения и развития отеля занимается управляющая компания всей сети отелей USTA – эффективное управление отелями, сопровождение развития бизнеса, формирование бренда предприятия. Общая численность персонала ООО «Гостиница Атлантик» на 01.01.2022 год составляет 65 человек (Приложение Д).

Анализ таблиц и схем показал, что предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (Novotel Yekaterinburg Centre 4\*) и ООО «Гостиница Атлантик» (Atlantic by USTA Hotels 3\*) имеют схожий вид организационной структуры, где выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности. Благодаря имеющейся структуре управления на предприятиях высокая компетентность специалистов, которые отвечают за выполнение конкретных функций, избегается дублирование в выполнении задач. К недостаткам подобной структуры в гостинице можно отнести – сложность в коммуникациях между различными функциональными службами.

*Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»*

Проведём анализ распределения трудовых ресурсов предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (до 2021 г. ООО «Екатеринбург-Центр») по возрастному (Приложение Е) и другим аспектам.

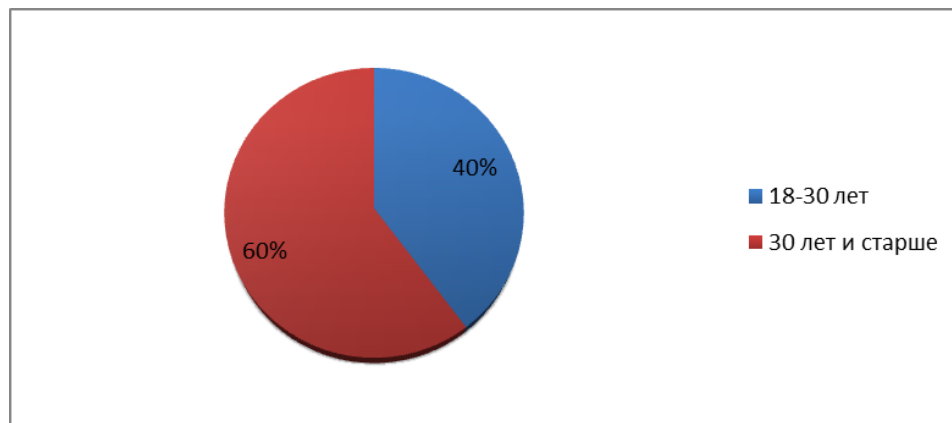


Рисунок 5 – Возрастная структура работающих ООО «Екатеринбург-Менеджмент» на конец 1 квартала 2022 года, %

По итогам 2021 года и на конец квартала 2022 года (рисунок 5) в ООО «Екатеринбург-Менеджмент» работающих сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет – 37 человек (40 % от общего числа), а от 30 лет и старше – 56 человек (60 % от общего количества). На гостиничном предприятии разновозрастный персонал – коллектив включает в себя в первую очередь молодых сотрудников, основной возраст 20-30 и 30-34 года, в зависимости от службы и департамента, в котором он работает.

Исходя из результатов анализа (Приложение Ж), наибольшую долю в структуре работников на протяжении всего периода существования ООО «Екатеринбург-Менеджмент» составляют женщины – 69%.

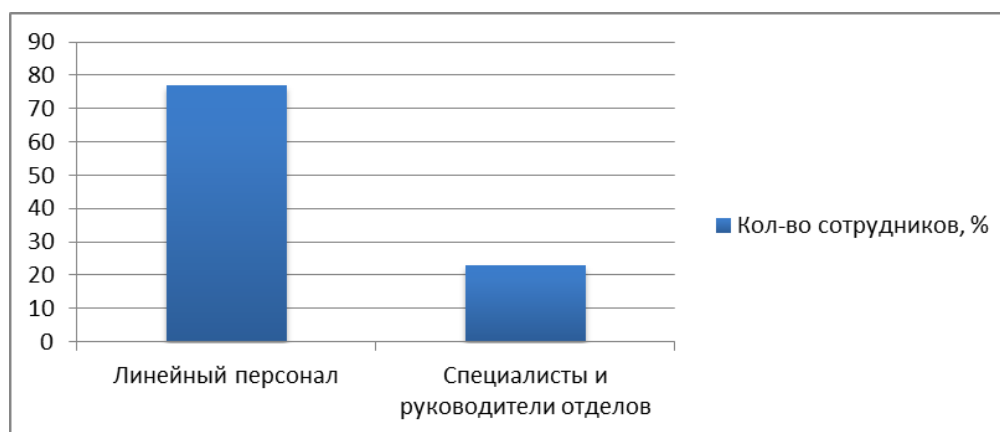


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» по категориям на конец 1 квартала 2022 года, %

Анализ данных, представленных на рисунке 6, показал, что наибольшую долю в структуре всего персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» на протяжении периода 2020-2022 гг. составляет линейный персонал – 77%, в то время, как специалистов и руководителей отделов – 23%.

По результатам движения кадров (Приложение И), увольнение сотрудников на данном предприятии чаще всего происходит среди линейного персонала, в основном связано с объективными обстоятельствами (перемена места жительства, невозможность совмещать работу с учебой – студенты, поиск работы с более высокой оплатой труда и т.д.).

Из расчетов видно, что в 2021 году увеличился коэффициент оборота по приему работающих по сравнению с 2020 годом и составил 32,8. Коэффициент выбытия в 2021 году снизился и теперь составляет 15,7. Это говорит о том, что работники в данный период времени больше удовлетворены условиями труда, оплатой труда и т.д. Коэффициент постоянства состава составил 89. Текучесть кадров составляет 16% – что характерно для сферы гостиничного бизнеса и направления HoReCa (гостеприимства), где допустима текучесть до 40%.

Анализ стажа сотрудников гостиничного бизнеса на предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (до 2021 г. ООО «Екатеринбург-Центр») представлен в Приложении К.



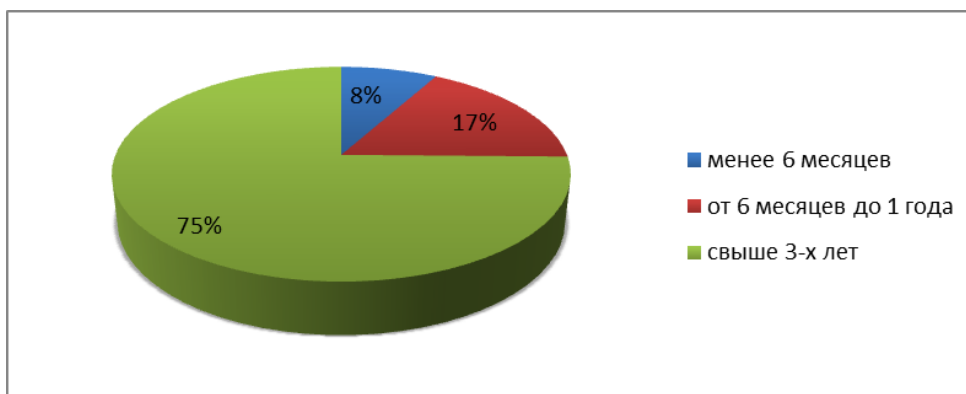


Рисунок 7 – Стаж работы персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» по категориям на конец 1 квартала 2022 года, %

По результатам (рисунок 7) видно, что более 75 % сотрудников на предприятии имеют стаж работы в компании свыше 3-х лет, 17% - от 6 месяцев до 1 года, и 8% - менее 6 месяцев.

#### *Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»*

Проведём анализ распределения трудовых ресурсов предприятия ООО «Гостиница Атлантик» по возрастному (Приложение Л) и другим аспектам.

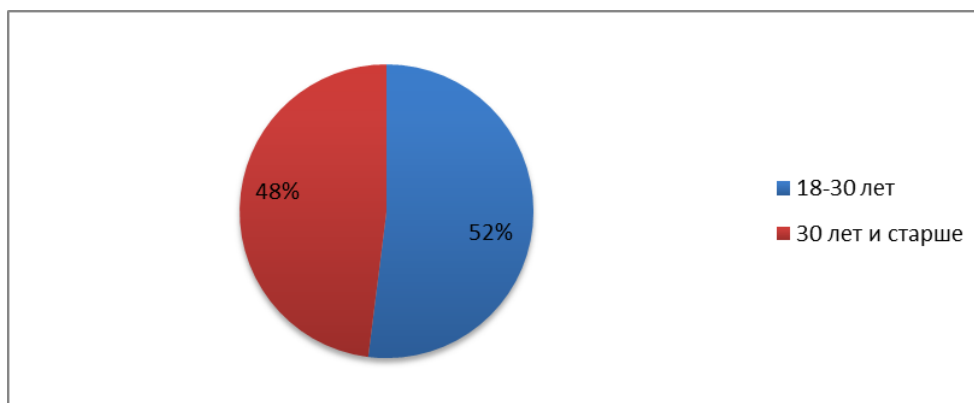


Рисунок 8 – Возрастная структура работающих ООО «Гостиница Атлантик» на конец 1 квартала 2022 года, %

По итогам 2021 года и на конец квартала 2022 года (рисунок 8) в ООО «Гостиница Атлантик» работающих сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет – 34 человека (52 % от общего числа), а от 30 лет и старше – 31 человек (48 % от общего количества). На предприятии разновозрастный персонал – коллек-

тив включает в себя как молодых сотрудников, основной возраст 18-30 лет, работающих на позициях линейного персонала (служба питания и напитков, служба приема и размещения), так и опытных специалистов – 30 лет и старше, занимающих позиции руководителей, специалистов и линейного персонала.

Исходя из результатов анализа (Приложение М), наибольшую долю в структуре работников на протяжении всего периода существования ООО «Гостиница Атлантик» составляют женщины – 65%.

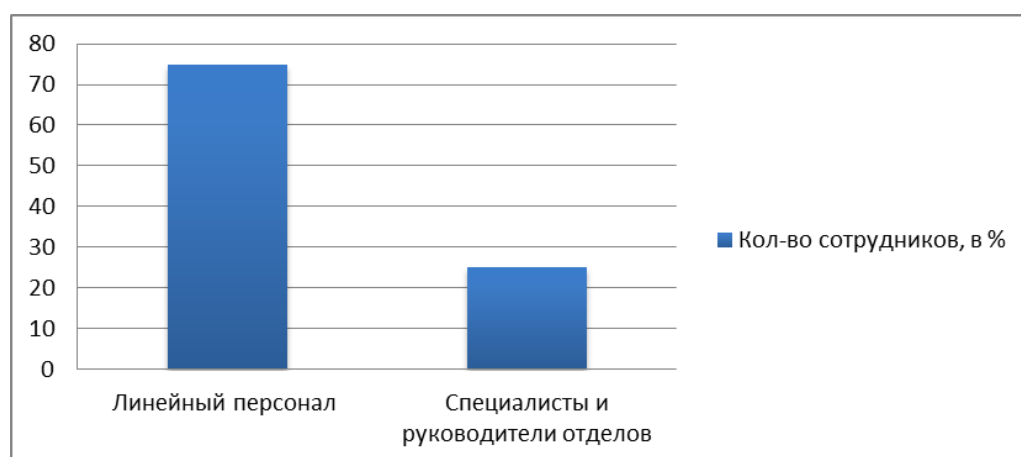


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Гостиница Атлантик» по категориям на конец 1 квартала 2022 года, %

Анализ данных, представленных на рисунке 9, показал, что наибольшую долю в структуре всего персонала ООО «Гостиница Атлантик» на протяжении периода 2020-2022 гг. составляет линейный персонал – 75%, в то время, как специалистов и руководителей отделов – 25%.

По результатам движения кадров (Приложение Н), увольнение сотрудников на данном предприятии чаще всего происходит среди линейного персонала, в основном связано с объективными обстоятельствами (невозможность совмещать работу с учебой – студенты, смена сферы деятельности, поиск работы с более высокой оплатой труда и т.д.).

Из расчетов видно, что в 2021 году увеличился коэффициент оборота по приему работающих по сравнению с 2020 годом и составил 40,4. Коэффициент выбытия в 2021 году почти не изменился и составляет 21,2. Исходя из этого, можно сделать вывод, что работники в данный период времени больше удовлетворены условиями труда, оплатой труда и т.д. Коэффициент постоянства состава составил 87. Текучесть кадров составляет 21% – что вполне характерно для сферы гостиничного бизнеса и направления HoReCa (гостеприимства), где допустима текучесть до 40%.

Анализ стажа сотрудников гостиничного бизнеса на предприятии ООО «Гостиница Атлантик» представлен в Приложении П.

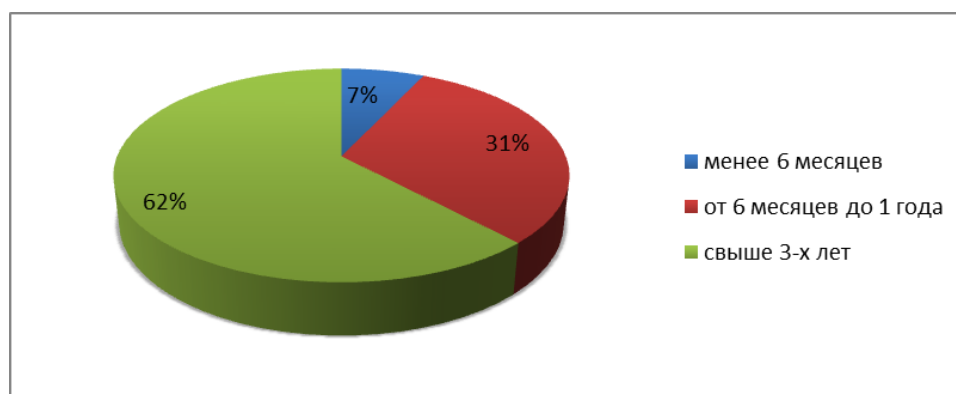


Рисунок 10 – Стаж работы персонала ООО «Гостиница Атлантик» по категориям на конец 1 квартала 2022 года, %

По результатам (рисунок 10) видно, что более 62 % сотрудников на предприятии имеют стаж работы в компании свыше 3-х лет, 31% - от 6 месяцев до 1 года, и 7% - менее 6 месяцев.

Таким образом, проведенный анализ говорит о наличии кадровой политики на предприятиях ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»: применяются организационно-распорядительные документы по управлению персоналом; проводится специальная оценка и мониторинг движения кадрового состава; финансовых показателей и экономического положения предприятия на рынке.

## **2.3 Анализ имеющихся результатов исследования удовлетворенности трудом персонала в компаниях**

В 2018-2019 годах деятельность предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» развивалась стремительно, количество посетителей постоянно росло в связи с масштабными событиями и мероприятиями, проводимыми в Свердловской области, пользовались популярностью туристические поездки иностранных и российских гостей, деловые поездки и путешествия.

После 2020 года – появления в мире пандемии Covid-19, ситуация значительно ухудшилась, закрытые границы поспособствовали резкому снижению туристического потока, падение прибыли в несколько раз. Владельцы бизнеса сферы гостеприимства сокращали расходы по максимуму, корректировали условия работы сотрудников. В ходе чего изменился и уровень удовлетворенности трудом сотрудников на предприятиях гостиничного бизнеса.

*Анализ исследований удовлетворенности трудом предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент»*

На предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент», как ранее в период 2018-2020 гг., так и в 2021 году отделом персонала проводился опрос всех сотрудников, который состоял из анкеты в 37 вопросов с вариантами ответов по 6-балльной шкале, результаты отражены на рисунке 11. Вопросы были связаны отношением к компании, руководителю, условиям работы, коллективу, оценке ценностей и политики деятельности ACCOR. Однако не были затронуты направления, связанные с влиянием пандемии на удовлетворенность трудом персонала, возникновением социально-психологической напряженности и нестабильности сферы HoReCa.

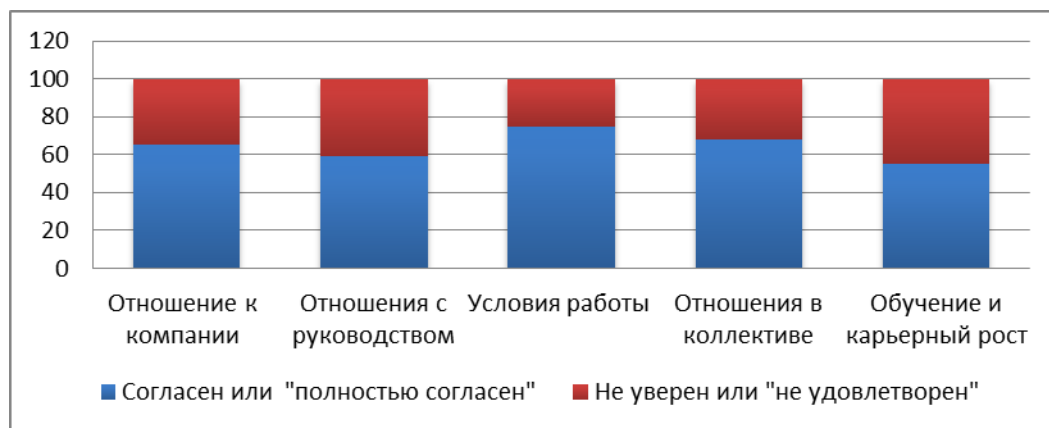


Рисунок 11 – Результаты исследования удовлетворенности (по направлениям) трудом персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» в 2021 г., в %

По вопросам, касающимся отношения к самому предприятию (лидирующая позиция на рынке, постановка целей работы, репутация и имидж компании и т.д.) сотрудники всех отделов отвечали положительно – в среднем более 65-70%, большинство ответов «согласен» и «полностью согласен». В направлении отношения с руководителем ответы на вопросы различны, нет общей тенденции и схожего мнения. Результаты по вопросам стратегии, целей и видения бизнеса со стороны высшего руководства 41% – не уверенны или не удовлетворены, остальных 59% – все устраивает.

Вопросы формирования положительной атмосферы в коллективе со стороны руководства и корпоративной культуры так же были оценены с хорошей стороны – более 50% сотрудников все устраивает, но есть и те, кто либо не уверен (в среднем 20%), либо не согласен (в среднем 12%). Направление мотивации, поддержки и постановки точных задач в работе оценивается персоналом на высоком уровне – более 75% дали положительную оценку, карьерным ростом и обучением довольны в среднем более 55%.

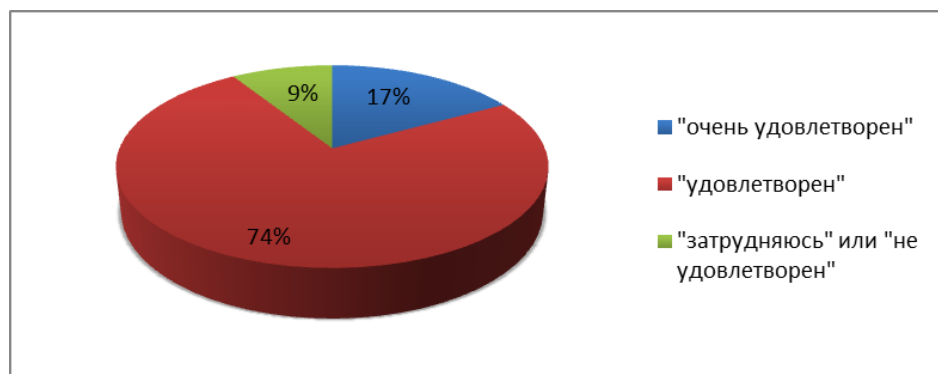


Рисунок 12 – Результаты исследования общей удовлетворенности трудом персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» в 2021 г., в %

Что касается общей удовлетворенности в 2021 году (рисунок 12) – общее количество опрошенных сотрудников (58 человек) удовлетворены работой, где 74% – удовлетворены, 17% – очень удовлетворены, остальные дали другие варианты ответов. Более 60% персонала уже порекомендовали или хотели бы порекомендовать предприятие для трудоустройства как хорошего работодателя, 30 % – возможно сделали бы это, другие «не уверены» или «не посоветовали бы». Нестабильные результаты, как положительные, так и отрицательные, наблюдаются по направлениям информированности сотрудников, вклада высшего руководства в положительную атмосферу коллектива, вдохновения со стороны компании на эффективную работу сотрудников, оценки работы сотрудников, способов повышения производительности и проявления инициативы.

Больше положительной оценки компании по вопросам удовлетворенности компанией, условиями труда, коллективом и руководством показали отделы – технического обслуживания, хозяйственной службы, приема и размещения гостей. Наиболее низкую оценку дали отдел ресторанного обслуживания (Rest), отдел кухни и бара (КБ), а так же отдел продаж и маркетинга (Sales). Сотрудники отдела ресторанного обслуживания оценивали ниже других вдохновенность компании на эффективную работу, мотивацию руководства, оценку работы и вклада сотрудников, прилагаемых усилий в работе,

возможности самореализации и карьерного роста, а так же гордятся работой в компании только «в некоторой степени». Отдел кухни и бара, а так же продаж и маркетинга имеют схожее мнение с отделом Rest, но их ответы показали наиболее положительную оценку – сотрудники больше гордятся работой, готовы рекомендовать своего работодателя другим людям.

*Анализ исследований удовлетворенности трудом предприятия ООО «Гостиница Атлант»*

Ранее в период 2018-2020 г. на предприятии ООО «Гостиница Атлант» управляющей компанией проводились регулярные исследования удовлетворенности трудом и текучести кадров в виде опросов сотрудников всех отделов, которые состояли из анкеты в среднем из 20-30 вопросов, и оценивались по 5-бальной шкале (или в виде ответов «да»/ «нет»). Анкеты состояли из вопросов оценки общей удовлетворенности трудом, оплатой труда, отношениями с руководителем и коллективом, политики деятельности USTA. Так как ранее обстановка в сфере гостиничного бизнеса была лучше, в исследованиях не затрагивались аспекты влияния пандемии на удовлетворенность трудом персонала и нестабильного состояния сферы.

В данной организации текучесть кадров наблюдается чаще всего среди линейного персонала (администраторы, официанты, горничные), что характерно для сферы гостеприимства, так как персонал на данных позициях, как правило, в большинстве случаев молодой (возраст 18-25 лет) – студенты очного и заочного отделений средне-специального и высшего образования.

Больше всего сотрудники удовлетворены условиями труда (рабочее место, оборудование и др.) и благоприятными отношениями в коллективе. Направление взаимопомощи и поддержки в работе со стороны сотрудников, руководства и самой компании так же оценивается персоналом больше на высоком уровне, в сравнении с другими стимулами и факторами.

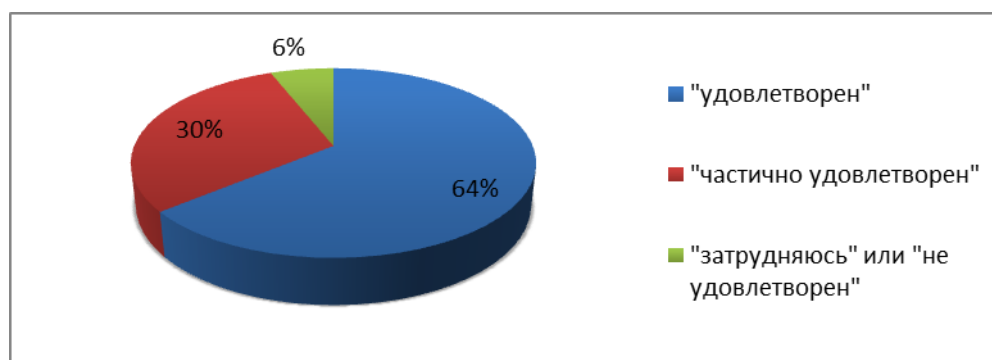


Рисунок 13 – Результаты исследования общей удовлетворенности трудом персонала ООО «Гостиница Атлантик», 2018-2020 гг., в %

Что касается общей удовлетворенности за период 2018-2020 гг. (рисунок 13) большинство сотрудников удовлетворены – 64%, частично удовлетворены – 30%, остальные работники затрудняются ответить или не удовлетворены. Рекомендуют и положительно отзываются о предприятии более 65% персонала, менее 35 % – частично удовлетворены работой, возможно, порекомендовали компанию как хорошего работодателя или затрудняются ответить. Неоднозначная оценка, как положительная, так и отрицательная, наблюдается по направлениям – информированность сотрудников, ожидания и репутация компании на рынке, а так же оплаты труда и проявления инициативы в работе.

Таким образом, руководство предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» ежегодно проводят анализ удовлетворенности трудом персонала в виде анкетирования. Данное исследование проводится на регулярной основе для того, чтобы правильно расставлять приоритеты при взаимодействии с персоналом; эффективно оценивать любые изменения (реформы системы мотивации и стимулирования труда, смены руководства); выявлять проблемные зоны и точки роста; оценивать риски текучести, социальных конфликтов и прочее; и главное, понимать – какие люди работают в компании и что им необходимо, их ценности, потребности и предпочтения.



### 2.3.1 Анализ удовлетворенности трудом и системой стимулирования персонала

В ходе исследования был проведен анализ удовлетворенности трудом персонала гостиничных предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик».

#### 1. Документационное обеспечение предприятий

Гостиничные предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (Novotel Yekaterinburg Centre 4\*) и ООО «Гостиница Атлантик» (Atlantic by USTA Hotels 3\*) города Екатеринбурга ведут свою деятельность в соответствии с нормативно-правовыми актами, регулирующими вопросы оказания гостиничных услуг в Российской Федерации [1; 2], опираясь на политику сетевых отелей Accor (Novotel) [68] и USTA (Atlantic) [64; 69]. Основная документация предприятий представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Документация предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

Документация	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Основная документация предприятия.  Ответственный за исполнение: руководство предприятия / отдел персонала.	1) Гражданский кодекс Российской Федерации; 2) Закон РФ от 07.02.1992 г. №2300-I «О защите прав потребителей»; 3) Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.04.1997 №490; 4) Сертификат соответствия для подтверждения статуса («звездности») гостиницы; 5) Устав предприятия; 6) Документы отдела персонала: штатное расписание; график работы и отпусков сотрудников; журнал учета трудовых книжек; приказы о приеме/увольнение сотрудников; внутренние приказы и распоряжения дирекции гостиницы; должностные инструкции сотрудников (для всех отделов/служб и категорий персонала).	

Продолжение таблицы 16

Документация	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Документация предприятия (охрана труда, мотивация и стимулирование и др.).  Ответственный за исполнение: руководитель отдела персонала (направление охраны труда - специалист по охране труда).	1) Программа вводного инструктажа по охране труда ПИРМ-01-2022; 2) Правила внутреннего трудового распорядка; 3) Положение о защите персональных данных работников; 4) Положение о системе управления профессиональными рисками в ООО «Екатеринбург-Менеджмент» от 2021 г.; 5) Положение об оплате труда и компенсационных выплатах от 2021 г.; 6) Положение о порядке расследования микротравм работников ООО «Екатеринбург-Менеджмент» от 2022 г.; 7) Положение о программе добровольного медицинского страхования сотрудников; 8) Положение об обучении и аттестации сотрудников ООО «Екатеринбург-Менеджмент» от 2022 г.; 9) Положение о программе Лучший сотрудник от 2021 г.	1) Программа вводного инструктажа по охране труда; 2) Правила внутреннего трудового распорядка; 3) Положение о защите персональных данных работников; 4) Положение об оплате труда и компенсационных выплатах от 2021 г.; 5) Положение об обучении и аттестации сотрудников ООО «Гостиница Атлантик» от 2021 г.; 6) Положение о программе Лучший сотрудник.

Источник: разработано автором

Исходя из анализа документационного обеспечения предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» следуют вывод, что данные организации грамотно формируют принципы трудовых взаимоотношений, используют различные способы организации труда, обеспечивают все условия для комфортной работы сотрудников, устанавливают основ-

ные права и обязанности компании и ее персонала. Контроль над исполнением осуществляют – руководство предприятия и отдел персонала, в лице руководителей.

## 2. Анализ условий и организации труда

Условия труда, которые предлагают предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» для сотрудников – стабильность и надежные условия труда, доброжелательная команда, современные технологии для реализации рабочего процесса, интересные мероприятия для сотрудников, возможность обучения и карьерного роста, профессионального развития в рамках компании.

Все сотрудники предприятий (действующие, стажеры, практиканты или аутсорс) знакомятся с правилами внутреннего трудового распорядка: проходят контроль СКУД (электронная пропускная система входа/выхода на территорию предприятия), знакомятся с рабочим временем и временем перерывов на питание в столовой, правилами пользования общественными зонами. Условия и организация труда представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Условия и организация труда предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

Условия и организация труда	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Схожие положения	1) Предоставление современных технологий для реализации рабочего процесса (обеспечение техникой и оборудованием, комфортное рабочее место); 2) Предоставление питания сотрудников и униформы; 3) Доставка/развоз после смен в ночное время; 4) Официальное трудоустройство по ТК РФ и обеспечение белой заработной платой; 5) Организация защиты жизни и здоровья (медосмотры, диспансеризация, инструктажи); 6) Обеспечение контролем СКУД (охрана труда и безопасность).	

### Продолжение таблицы 17

Условия и организация труда	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Индивидуальные положения конкретного предприятия	1) Программа «GUEST NIGHT» (приобретение услуг компании сопровождающим лицом сотрудника); 2) Программа ДМС (дополнительного медицинского страхования); 3) Программа «ПЛАНЕТА–21» (экологические вопросы, защита детей, охрана окружающей среды, качественное питание и экологически чистое потребление ресурсов).	1) Программа «GUEST» (приобретение услуг компании сопровождающим лицом сотрудника); 2) Возможность пользования услугами компании USTA Management и USTA Group.

Источник: разработано автором

Однако есть и существенные различия предприятий, исходя из того, какой сети отелей (управляющей компании) принадлежит предприятие. Преимуществом международной сети Ассог, в которую входит ООО «Екатеринбург-Менеджмент» является реализация программы «GUEST NIGHT» (единоразовое приглашение сотрудником одно сопровождающее лицо на посещение отеля или приобретение одной из услуг компании), подключение сотрудников к программе дополнительного медицинского страхования (ДМС) – линейный персонал (по истечении полугода работы) и руководители/заместители отделом (по окончании испытательного срока).

Кроме того, предприятием ООО «Екатеринбург-Менеджмент» реализуется проект «ПЛАНЕТА–21»: работа с сотрудниками (обучение персонала ценностям и этическим правилам, экологически ответственного поведения на рабочем месте), взаимодействие с гостями (экологическая уборка и применение безопасных средств, размещение ключевых коммуникационных материалов), качественное питание (отказ от использования продуктов, находящихся на грани исчезновения), партнерские отношения, экологичность здания (контроль электропотребления, использования воды, сортировка и перера-

ботка отходов), сообщества (защита детей от насилия, охрана планеты и окружающей среды).

У российской сети USTA, в которую входит ООО «Гостиница Атлантик», так же есть преимущества – реализация программы «GUEST» (приобретение услуг компании сопровождающим лицом сотрудника) и возможность использования сотрудниками услуг компании USTA Management и USTA Group (отельный бизнес, рестораны и кейтеринг, корпоративное обслуживание, оценка и обучение).

Таким образом, на предприятиях гостиничного бизнеса ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» реализуются программы по обеспечению необходимыми условиями труда персонала в гостиничной сфере. Исходя из полученных результатов, следует, что предприятие французской сети Assog реализует большее количество индивидуальных программ по работе с персоналом, чем российская сеть USTA. Это объясняется масштабами управляющей компании, наличием партнеров/спонсоров и различным уровнем финансирования предприятия.

### *3. Анализ системы стимулирования*

Анализ системы стимулирования, которая реализуется на гостиничных предприятиях – ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» представлены в таблицах 18, 19 и 20.

Таблица 18 – Оплата труда и социальный пакет предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

Направления	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Оплата труда	1) Официальное трудоустройство по ТК РФ; 2) Белая заработная плата; 3) Предоставление больничных и отпусков; 4) Формирование системы KPI (доп. бонусы по результатам работы); 5) Материальная помощь.	

### Продолжение таблицы 18

Направления	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Предоставление социального пакета (дополнительные условия труда)	1) Программа «GUEST NIGHT» (приобретение услуг компании сопровождающим лицом сотрудника); 2) Программа ДМС (дополнительного медицинского страхования); 3) Программа «ПЛАНЕТА-21» (экологические вопросы, защита детей, охрана окружающей среды, качественное питание и экологически чистое потребление ресурсов); 4) Корпоративные тарифы «BIENVENUE» (скидки и бонусы на определенных условиях), «FRIENDS RATE» (позволяет друзьям сотрудников Assoc Hotels пользоваться преимуществами карты).	1) Программа «GUEST» (приобретение услуг компании сопровождающим лицом сотрудника); 2) Возможность пользования услугами компании USTA Management и USTA Group.

Источник: разработано автором

Предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» организуют для всех работников четкую систему оплаты труда, мотивируют к труду и способствуют повышению материальной заинтересованности персонала в достижении наилучших трудовых показателей. Оплата труда сотрудников состоит из заработной платы, доплат и надбавок компенсационного характера, стимулирующих выплат и премий (по результатам работы, система KPI). Помимо этого в двух организациях для сотрудников предоставляется программа лояльности, на предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» дополнительно реализуется программа дополнительного медицинского страхования, программа «ПЛАНЕТА-21» (экологическое направление) и корпоративные тарифы.

Таблица 19 – Обучение и карьерный рост предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

Направления	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Обучение	<p>1) Программа Distribution Excellence (DEX)» (для менеджеров отеля и финансовых менеджеров);</p> <p>2) Программа «YOU» (обучение по управлению гостиничным предприятием) и «Move Up» (более 5 направлений);</p> <p>3) Обучающие тренинги «Оказание первой медицинской помощи», «Охрана труда», «ГО и ЧС», «Вводный тренинг по пожарной безопасности и эл. безопасности», «Антитеррор», «Экологически ответственное поведение на своих рабочих местах», инструктаж по пожарной безопасности;</p> <p>4) Тренинги «Welcome», «Novotel Life Genius», «Heartist», «AllSafe (AccorAcademie)» и «ALL Campus» (для новых сотрудников);</p> <p>5) Программы «Sustainable Development 1,2», «Anti-bribery&amp;Corruption», «General Data Protection Regulation», «ALL Campus» (для руководителей);</p> <p>6) Программы и тренинги «Работа и сервис в отеле» (техники и горничные), «WATCH» (операционные сотрудники), «PCI-DSS» и «Сервис для людей с инвалидностью» (сотрудники ОРО, FO), мини тренинг «Настройка звукового оборудования в конференц-залах» (супервайзеры ОРО, банкетный менеджер, оф RS), стажировка бригады помощи НК.</p>	<p>1) Обучающие тренинги и курсы «Оказание первой медицинской помощи», инструктажи по пожарной безопасности, электро безопасности и информационной безопасности.</p> <p>2) Модульное обучение (по различным направлениям в сфере гостеприимства);</p> <p>3) Стажировки на предприятиях в разных службах;</p> <p>4) Тренинги по направлениям: деловой этикет, продажи в сфере гостеприимства, общение и коммуникация с гостем и другие;</p> <p>5) Деловые мероприятия – мастер-классы со специалистами, конкурсы профессионального мастерства, бизнес-завтраки с топом USTA.</p>

## Продолжение таблицы 19

Направления	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Процесс адаптации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Программа тренинга Novotel Service Attitude (ряд тренингов и обучение, в соответствии с занимаемой должностью);</li> <li>2) Помощь опытного сотрудника в работе первые месяцы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Программа новичка (обучение, в соответствии с занимаемой должностью);</li> <li>2) Помощь опытного сотрудника в работе первые месяцы.</li> </ol>
Карьерный рост и продвижение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Обеспечение сотрудников специализированными курсами по развитию навыков и выстраиванию карьеры);</li> <li>2) Обучающие курсы по направлению – карьерный рост и развитие в компании;</li> <li>3) Передвижения внутри компании сети Assor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Активное участие в проектной деятельности по внедрению новой услуги или разработки креативного подхода в работе с клиентами;</li> <li>2) Обучающие курсы по направлению – карьерный рост и развитие в компании.</li> <li>3) Передвижения внутри компании сети USTA;</li> <li>4) Предоставление программы «Школа будущих руководителей USTA».</li> </ol>

Источник: разработано автором

Таким образом, проанализировав систему стимулирования в направлении «адаптация, обучение и возможность карьерного роста» на предприятиях, можно сделать вывод, что каждый сотрудник участвует в процедуре интеграции к сети Assor или USTA, узнает процессы, связанные с работой на новой должности, с историей компании, деятельностью, брендами, профессиями, преимуществами работы в данной сети отелей. Большое внимание уделяется обучению – изучению иностранных языков, политики предприятия, правил по обслуживанию клиентов в соответствии с занимаемой должностью.

Компании Assor (предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент») и USTA (ООО «Гостиница Атлантик») вкладывают ресурсы в развитие и обучение своих сотрудников – высококвалифицированных специалистов, для



каждого специалиста предоставляется возможность реализации своих навыков и способностей, а так же инноваций в работе и творческого подхода. В компаниях молодая и достаточно большая команда, где сотрудникам предоставляется возможность быстро и свободно развиваться и обучаться новым направлениям.

Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент» предлагает своим сотрудникам широкий спектр программ и тренингов (более 15 направлений), реализует программу кадрового резерва и осуществляет деятельность учебного центра. В то время, как предприятие ООО «Гостиница Атлантик» реализует меньше программ и тренингов по обучению персонала, но предоставляет возможность сотрудникам участвовать в проектной деятельности и мастер-классах и пользоваться всеми ресурсами учебного центра.

Таблица 20 – Корпоративная культура и мероприятия для персонала предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

Направления	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Корпоративная культура и работа с коллективом	1) Конкурсная программа - лучший «HEARTIST»/лучший «СОТРУДНИК» (оценка сотрудников по компетенциям и результатам работы).	1) Конкурсная программа – «Лучший сотрудник» (оценка сотрудников по компетенциям и результатам работы); 2) Программа «Герои USTA Hotels (сбор информации о сотрудниках, «Книга превосходного сервиса USTA».
	1) Корпоративные праздники (Новый Год, День рождения компании, 8 марта, 23 февраля); 2) Спортивные состязания, мероприятия для сотрудников и их детей.	

Источник: разработано автором

Исходя из вышеперечисленного, стоит отметить, что предприятия сферы гостиничного бизнеса ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» реализуют большое количество задач в организации деятельности и работе персонала «как единого организма»: от разработки кадровой стратегии, корпоративной культуры Assog и USTA до формирования положительного климата в коллективе. Оба предприятия проводят для своих сотрудников конкурсные программы, корпоративные праздники, спортивные мероприятия для сотрудников и их детей – исходя из индивидуальной стратегии развития компании и потребностей своего персонала.

Таким образом, основная задача руководства организаций – помогать компании достигать стратегических целей, делая персонал счастливым, удовлетворенным и вовлеченным, используя эффективные и актуальные способы управления удовлетворенностью трудом (и системой стимулирования) в сфере гостеприимства.

На предприятиях гостиничного бизнеса ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» данное направление реализуется, где руководству необходимо контролировать все процессы исходя из потребностей персонала и бизнеса. В настоящее время, в связи с пандемией и нестабильной социально-экономической обстановкой в стране и в мире, сложно оценить эффективность использования разработанных программ, для чего и необходимо провести исследование удовлетворенности трудом сотрудников.

### **2.3.2 Анализ потребностей и мотивации персонала на предприятиях гостиничного бизнеса**

Мотивация персонала на предприятиях гостиничного бизнеса является одной из главных составляющих высокого качества работы предприятия и предоставления услуг клиентам, так как в данной сфере гостеприимство в первую очередь исходит от каждого сотрудника компании. Именно от раци-

онального использования кадровых ресурсов напрямую зависит эффективность производственного процесса и развитие бизнеса. Анализ потребностей и мотивации персонала предприятий гостиничного бизнеса приведен в таблице 21.

Таблица 21 – Потребности и мотивация персонала предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

Потребности и мотивация персонала	Предприятия гостиничного бизнеса ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»
Базовые	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Потребность в труде и отдыхе – Стабильный график работы, предоставление выходных дней, больничных и отпусков;</li><li>2) Потребность в питании – Обеспечение питанием на рабочем месте, предоставление обеденного времени;</li><li>3) Потребность в комфорте – Обеспечение всем необходимым на рабочем месте, комфортные условия труда, удобное расположение офиса;</li><li>4) Потребность в безопасности – Стабильная компания, официальное оформление, предоставление медосмотров и МС (ДМС).</li></ol>
Социальные	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Потребность в общении – Благоприятная атмосфера в коллективе, высокая степень ответственности, взаимопомощь и поддержка со стороны сотрудников, лояльное и адекватное руководство;</li><li>2) Потребность в получении вознаграждения за труд (для удовлетворения своих потребностей) – Обеспечение стабильной заработной платой, возможность получения дополнительных «плюшек» и вознаграждения; материальная помощь;</li><li>3) Потребность в получении новых знаний, навыков и умений – Возможность обучения, развития и карьерного роста.</li></ol>
Другие	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Потребность в признании и успехе – Одобрение со стороны руководства, ориентация на результат, возможность получение вознаграждения за результаты, подходящая политика компании и стиль руководства компании;</li><li>2) Потребность в саморазвитии – Творчество, применение своих навыков.</li><li>3) Потребность в уважении – Престиж компании, желание видеть уважение окружающих (сотрудников, клиентов, бизнеса).</li></ol>

Источник: разработано автором

При выявлении потребностей и мотивации персонала в сфере гостиничного бизнеса, необходимо:

1. Наличие поощрений и предоставление их сотрудникам за достижение целей, эффективную работу, высокие результаты труда и хорошие отзывы со стороны клиентов.
2. Постоянная работа с сотрудниками: внимание к персоналу, предоставление чувства свободы действий и возможности контролировать ситуацию, непредсказуемые поощрения.
3. Благоприятный климат в коллективе – разумная внутренняя конкуренция, взаимопомощь и сотрудничество, работа на результат, слаженность в работе, самоуважение и признание со стороны коллектива.
4. Необходимость повышения эффективности использования трудового потенциала гостиниц (обучение, развитие, повышение уровня квалификации).
5. Признание и понимание его значимости в общей структуре гостиничного предприятия (нематериальная мотивация и стимулирование в некоторых случаях даже важнее, чем материальное).

Большинство персонала в гостиничном бизнесе – молодые сотрудники, которые готовы развиваться и обучаться, быть гибкими и быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям. Для линейных сотрудников приоритетнее – возможность стабильного заработка, удобного и гибкого графика работы (для совмещения с учебой), обучение и развитие на рабочем месте, грамотный процесс адаптации, карьерный рост. Для руководителей отделов/служб и специалистов – повышение квалификации, возможность применять в работе профессиональные навыки и умения, признание со стороны руководства и коллектива, а так же повышение оплаты труда и доп. стимулирование.

Таким образом, в сфере гостиничного бизнеса, как и в любой другой сфере, важна возможность удовлетворения всех выявленных потребностей персонала, где дополнительные возможности и широкий спектр стимулов

способствует мотивированию людей в организации на более высоком уровне. Все потребности заставляют персонал предпринимать усилия и осуществлять конкретные действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей, которые появляются под влиянием жизненных обстоятельств, обучения и опыта того или иного сотрудника.

## **2.4 Исследование удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса**

### *1. Характеристика выборки*

Для выявления степени удовлетворенности трудом персонала на предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (Novotel Yekaterinburg Centre 4\*) проведен опрос коллектива сотрудников (персонала) в количестве 41 человек. В ходе выборки персонал разделен по трем независимым переменным: а) стаж работы в компании («1» – менее 6 месяцев, «2» – от 6 месяцев до 1 года, «3» – свыше 3-х лет); б) возраст («1» – «18-30» – молодые специалисты, «2» – «30 и старше» – опытные специалисты); в) по категории должности («1» – линейный персонал; «2» – специалисты и руководители отделов).

Для выявления степени удовлетворенности трудом персонала на предприятии ООО «Гостиница Атлантик» (Atlantic by USTA Hotels 3\*) планируется опрос коллектива сотрудников (персонала) в количестве 29 человек. В ходе выборки персонал разделен по трем независимым переменным: а) стаж работы в компании («1» – менее 6 месяцев, «2» – от 6 месяцев до 1 года, «3» – свыше 3-х лет); б) возраст («1» – «18-30» – молодые специалисты, «2» – «30 и старше» – опытные специалисты); в) по категории должности («1» – линейный персонал; «2» – специалисты и руководители отделов).

На данных предприятиях в первую категорию сотрудников «линейный персонал» вошли – отдел питания и напитков (официанты, бармены, сотрудники кухни), отдел хозяйственного обслуживания (горничные, супервайзеры), отдел приема и размещения (администраторы, супервайзеры), отдел

продаж и бронирования (линейные менеджеры). Во вторую категорию – руководители, зам. руководители отделов.

Анкетирование, разработанное и созданное на онлайн-платформе «Google Форм», проводится непосредственно на рабочем месте персонала, в Back Office (Back of the house) гостиничного предприятия. Сформировано две анкеты для каждого предприятия, для более точного изучения удовлетворенности трудом, проведения сравнительного анализа результатов, выделения сходств и различий, и обработки полученных данных. Для проведения анкетирования среди персонала предприятия гостиничного бизнеса было выбрано время, характеризующееся минимальной нагрузкой персонала, а именно будний день (в зависимости от загруженности работников) во временной период 15:00-18:00. Перед проведением опроса прошли встречи с руководителями предприятий, на которых были затронуты следующие вопросы: необходимость и актуальность проведения исследования, анализ данных о предприятии, уровень желания участия сотрудников в анкетировании. Перед проведением анкетирования организатором исследования был проведен анализ отчетов вовлеченности персонала в рабочий процесс, статических данных по необходимым вопросам (информация о предприятии, должностные инструкции, кадровая документация, статистические данные).

## *2. Характеристика методов исследования и организации исследования*

Для реализации поставленных задач и проверки гипотезы по выявлению степени удовлетворенности трудом персонала в данном исследовании используются следующие методы: изучение внутренней документации предприятий гостиничного бизнеса, анкетирование (эмпирический), метод сбора и обработки данных (статистический – вычисление медианы; непараметрический критерий Крускала-Уоллеса и Т-критерий Вилкоксона).

Опираясь на теоретическую базу, результаты исследований и мнения научных деятелей и экспертов по вопросам управления удовлетворенностью трудом, был выбран самый доступный и эффективный метод исследования

для сферы гостиничного бизнеса – анкетирование. Проведенное исследование опирается на две методики оценки удовлетворенности трудом – Т.Л. Бадоева и В.А. Розановой. Достоинством этих методик в гибкости адаптации для персонала различных профессиональных групп, поскольку предусматривает различные наборы факторов для конкретного исследования. Формат опроса – это online-анкета «Оценка удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса», представлена в Приложении Р. Ссылка на прохождение онлайн опроса для сотрудников предприятий была разослана через руководителя предприятия (уполномоченного лица) по электронной корпоративной почте, создание и размещение анкеты производилось с помощью доступного Интернет-ресурса – Google Формы.

Структура анкеты включает в себя вводную часть, «паспортичку» и основную часть. В вводной части описаны цель опроса (исследование удовлетворенности трудом персонала в гостиничном бизнесе), так же указана анонимность вопроса, объяснена необходимость отвечать на все вопросы искренне для получения достоверных результатов исследования. «Паспортичка» указана в конце опроса и включает в себя вопросы, дающие возможность выяснить социальные и демографические характеристики респондентов. Помимо стандартного вопроса о возрасте, в разработанную анкету включены вопросы о профессиональном положении (направление деятельности – «линейный персонал/руководитель» и стаж работы в компании). Основная часть анкеты состоит из общих вопросов и шести основных блоков: оплата труда; условия труда; обучение и возможность карьерного роста; отношения с руководителем; социальный пакет сотрудника (дополнительные условия труда); отношения в коллективе.

Вопросы позволяют оценить соответствие работы в компании ожиданиям сотрудников; репутацию предприятия и информированность персонала; волнения и страхи, которые могут быть связаны с влиянием пандемии; указать факторы наибольшей удовлетворенности; факторы, которые резко изменились в связи с пандемией, оценить удовлетворенность трудом.

Первый блок – «оплата труда» состоит из вопросов: «Формирование заработной платы понятно, прозрачно и справедливо в сравнение с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях», «Просим Вас оценить систему оплаты труда на предприятии», «Просим Вас оценить систему мотивации и стимулирования труда».

Второй блок – «условия» состоит из вопросов: «Вы удовлетворены условиями труда на предприятии (санитарно-гигиенические условия, рабочее место, обеспечение всем необходимым для работы)», «Работодатель заботится о Вашем комфорте на рабочем месте и обеспечивает всем необходимым для осуществления трудовой деятельности».

Третий блок – «обучение и возможность карьерного роста» состоит из вопросов: «Компания предоставляет Вам возможность карьерного роста и профессионального развития», «Компания предлагает Вам идеи по улучшению рабочего процесса, предоставляет обучение и возможность получения новых умений, знаний и навыков», «В процессе трудовой деятельности Вам предоставляется возможность использовать свой опыт и способности, а также и профессионально развиваться».

Четвертый блок – «отношения с руководителем» состоит из вопросов: «Руководитель обладает эффективным стилем управления – в отношении с подчиненными вежлив и доброжелателен, ставит четкие, измеримые и достижимые цели», «При возникновении разногласий или иных трудностей, руководитель оказывает поддержку и помощь», «Если у Вас или коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то их причиной являются, как правило».

Пятый блок – «социальный пакет сотрудника (дополнительные условия труда)» состоит из вопросов: «Каждому сотруднику известны все предложения, которые входят в социальный пакет (дополнительные условия труда)», «Что по Вашему мнению, влияет на получение дополнительных стимулов и расширения социального пакета в организации?», «Что по Вашему мнению необходимо для сотрудников организации?».



Шестой блок – «отношения в коллективе» состоит из вопросов: «В Вашей компании благоприятный психологический климат в коллективе, отношения между сотрудниками доброжелательные», «Вашей компании принято уважительное общение, взаимопомощь, наличие слаженных действий работников», «Просим Вас оценить психологический климат в коллективе».

Каждый вопрос оценивается по 4-х балльной шкале (предполагающих оценку удовлетворенности), предусматривает различную формулировку вариантов ответа в зависимости от постановки вопроса. Вопросы № 2, 5, 9,10, вопросы №11, 12, 13, 14 и вопросы №16, 19, 20, 22 оцениваются таким образом: 4 – полностью согласен, 3 – скорее согласен, 2 – скорее не согласен, 1 – полностью не согласен. Вопрос №1 предполагает ответы: 4 – полностью соответствует, 3 – скорее соответствует, чем нет, 2 – скорее не соответствует, чем да, 1 – не соответствует. Вопросы №6, 7 и 8 оцениваются как: 4 – полностью устраивает, 3 – скорее устраивает, чем нет, 2 – скорее не устраивает, 1 – не устраивает. Вопрос №23 с ответами: 4 – полностью удовлетворен, 3 – частично удовлетворен, 2 – не удовлетворен, 1 – затрудняюсь ответить. Часть вопросов предполагает несколько вариантов ответа (2-3) и его выбор. Вопрос №24 – да, нет, затрудняюсь ответить.

### *3. Результаты исследования*

#### *Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»*

В ходе исследования удовлетворенности трудом персонала в опросе на предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» приняли участие 41 человек. Возраст опрашиваемых сотрудников 18-30 лет – что составило 51%, 30 лет и старше – 49%. Исходя из полученных результатов наибольшее количество сотрудников – линейный персонал (85%), остальные работники относятся к категории – специалистов и руководителей отделов/служб (15%). По критерию «стаж работы» персонал был разделен на тех, кто работает в компании «менее 6 месяцев» – 15%, «от 6 месяцев до 1 года» –34%, и тех, кто работает на предприятии «свыше 3-х лет» – 51%.

Исходя из этих результатов, можно сделать вывод, что сотрудники компании как молодые, так и опытные специалисты – нет существенного преимущества по этому критерию, кроме того, большинство персонала относятся к категории линейного направления и работают в компании достаточно длительное время. Результаты по показателям «возраст», «должность» и «стаж работы» наглядно представлены в Приложении С.

Первый этап обработки результатов исследования – анализ степени значимости каждого выделенного фактора удовлетворенности трудом и определение медианы по каждому из направлений. Полученные в результате анкетирования данные приведены в таблице 22.

Таблица 22 – Результаты анкетирования сотрудников предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент»

Направления и факторы	Медиана, где 4 –max; 1 – min							
	Всего	Должность		Возраст		Стаж работы		
		Линейный персонал	Специалист/рук-ль отдела или службы	18-30 лет	30 лет и старше	< 6 месяцев	6 мес.- 1 год	> 3 лет
Общие вопросы про компанию	3	3	4	3,5	3	3	3	3
Оплата труда	3	3	3	3	3	3	3	3
Условия труда	4	4	4	4	4	4	3,5	4
Карьерный рост и возможность развития	3	3	3,5	3	3	3	3	3
Отношения с руководителем	4	4	4	4	4	3,5	4	4
Социальный пакет (доп. условия труда)	4	4	4	4	3,5	3,5	4	4
Отношения в коллективе	4	4	4	3	3	3	4	4

Источник: разработано автором

Анализ полученных значений показывает, что в рамках данного исследования сотрудники предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» в целом удовлетворены трудом – от 3 до 4. Наиболее высокий показатель по направлению «условия труда» и «отношения в коллективе». Ниже показатели «оплаты труда» и «карьерного роста и развития».

Более 56% сотрудников полностью устраивают условия труда на рабочем месте и 73% – полностью согласны с тем, что работодатель заботится о сотрудниках и обеспечивает всем необходимым для трудовой деятельности. При оценке отношений в коллективе, сотрудники отметили, что в компании благоприятный психологический климат (более 48%), отношения в коллективе дружеские, присутствует взаимопомощь и комфортная атмосфера (более 70%), так же более 70% персонала указали, что конфликтных ситуаций на работе не возникает.

По результатам фактора «оплата труда» сотрудники оценили систему оплаты труда на своем предприятии, где 61% респондентов – скорее устраивает, чем нет; 24% – полностью устраивает и 14% – скорее не устраивает. При оценке системы мотивации и стимулирования труда: 63% респондентов – скорее устраивает, чем нет; 26% – полностью устраивает, 7% – скорее не устраивает и 2% – не устраивает. И более 53% не полностью согласны, что формирование заработной платы понятно и справедливо в сравнение с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях.

Результаты исследования удовлетворенности персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» по показателю – возраст, представлены на рисунке 15.

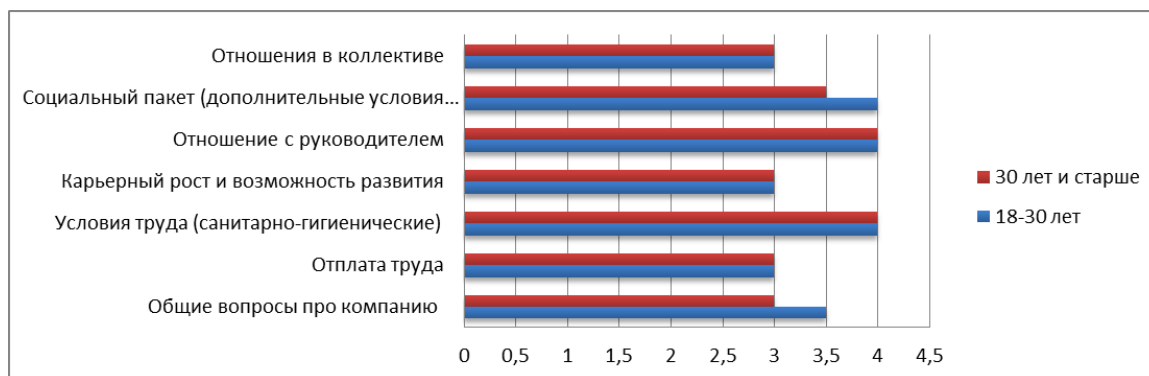


Рисунок 15 – Результаты исследования удовлетворенности персонала по возрасту в ООО «Екатеринбург-Менеджмент»

Исходя из результатов, наблюдается, что сотрудники 18-30 лет оценивают факторы удовлетворенности выше, чем персонал категории 30 лет и старше. Результаты по факторам, связанных с социальным пакетом (дополнительные условия труда) и компанией в целом, показали наибольший разрыв.

Результаты исследования удовлетворенности персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» по показателю – должность, представлены на рисунке 16.

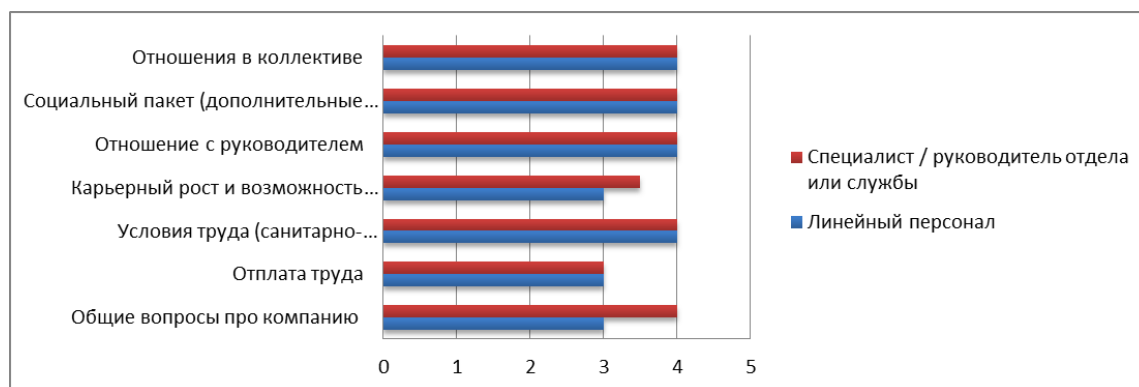


Рисунок 16 – Результаты исследования удовлетворенности персонала по должности в ООО «Екатеринбург-Менеджмент»

Данные проведенного опроса показали, что специалисты/руководители отделов и служб больше удовлетворены карьерным ростом и возможностью

развития и компанией в целом, чем линейный персонал. Почти на одном уровне сотрудники оценили остальные факторы удовлетворенности трудом.

Результаты исследования удовлетворенности персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» по показателю – стаж работы, представлены на рисунке 17.

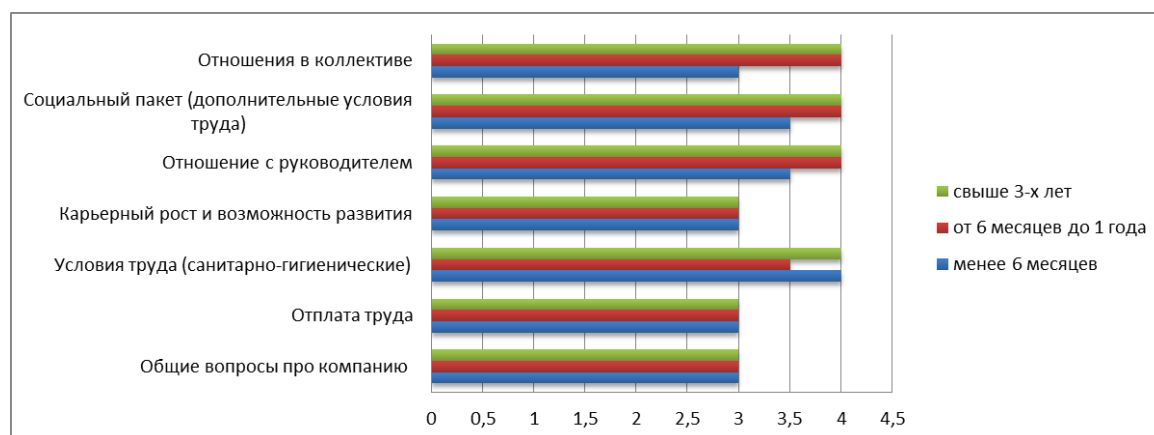


Рисунок 17 – Результаты исследования удовлетворенности персонала по стажу работы в ООО «Екатеринбург-Менеджмент»

В зависимости от стажа персонала выявлено, что сотрудники, проработавшие в компании менее 6 месяцев и от 6 месяцев до 1 года – выше оценивают отношения в коллективе, отношения с руководителем и социальный пакет (доп. условия труда), чем те, кто работает свыше 3-х лет. Остальные факторы оцениваются на одном уровне.

На предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» степень удовлетворенности трудом среди сотрудников на стабильном среднем уровне, ближе к высокому – от 3 до 4, ниже этих значений показателей нет.

Результаты исследования общей удовлетворенности работой персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (рисунок 18).

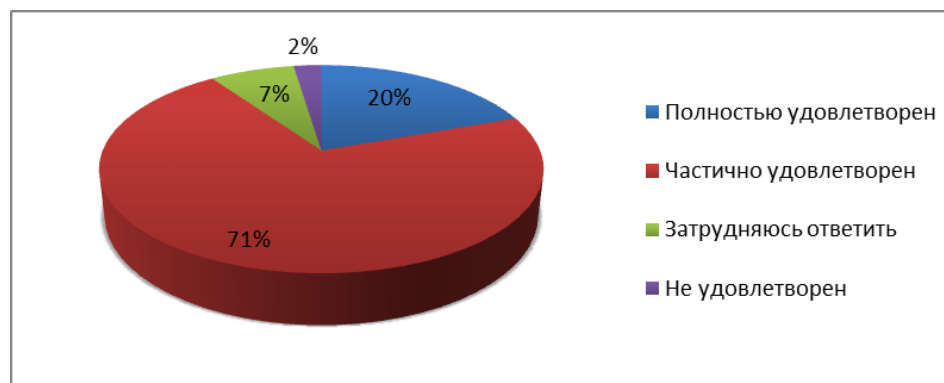


Рисунок 18 – Результаты исследования общей удовлетворенности работой персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент», в %

Среди всех опрошенных, большинство сотрудников в целом удовлетворены работой в компании, где 71% – «частично удовлетворены», 20% – полностью удовлетворены, так же присутствуют те, что «затрудняется ответить» – 7% или «не удовлетворен» – 2%. Наблюдается тенденция в сторону неуверенности и возможному развитию в сторону неудовлетворенности работой, вероятнее всего персонал не доволен какими-либо факторами или системой стимулирования труда.

Второй этап обработки результатов основной части исследования – анализ стимулов, предоставляемых организацией, которые необходимы для персонала, но не предоставляются сотрудникам или не устраивают по каким-либо причинам на текущий момент. Кроме того, рассматривался вопрос, связанный с влиянием пандемии на удовлетворенность трудом и систему стимулирования персонала на предприятиях гостиничного бизнеса.



Рисунок 19 – ООО «Екатеринбург-Менеджмент» на вопрос №4, кол-во опрошенных в %

По рисунку 19, видно, что на вопрос «Что, на ваш взгляд, важнее всего сохранить на прежнем уровне в Вашей организации?» большинство сотрудников предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» отметили, что сохранить на прежнем уровне необходимо в первую очередь график работы и условия труда (более 42%), взаимоотношения с руководством и в коллективе (более 36%) и заработную плату (30%). Так же сотрудники отметили, что в связи с наступлением пандемии в организации резко изменился график работы (в т.ч. нагрузка на персонал) – 51% опрошенных, общее состояние предприятия – 80 %, что вполне объяснимо и характерно для сферы гостиничного бизнеса в настоящих условиях.

Для сотрудников 18-30 лет на прежнем уровне важнее всего сохранить график работы, отношения с коллективом и руководством, сотрудникам 30 лет и старше – график работы и условия труда. Линейный персонал выделяет условия труда и график работы, руководители хотят сохранить – взаимоотношения с руководством. Сотрудникам, проработавшим в компании менее 6 месяцев и более 3-х лет – график работы, от 6 месяцев до 1 года – взаимоотношения с руководством и в коллективе.



Рисунок 20 – Результаты ответов респондентов ООО «Екатеринбург-Менеджмент» на вопрос №18, кол-во опрошенных в %

По вопросам стимулирования труда на предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (рисунок 20), респонденты отметили, что для сотрудников больше всего необходимы бесплатные семинары и тренинги – 68% и путевки в санатории, пансионаты, детские лагеря и т.п. – 70%, некоторым сотрудникам – абонементы в спортклубы, тренажерные залы и ДМС. И по мнению персонала, получение дополнительных стимулов и расширение социального пакета зависит в первую очередь от выполнения установленных объемов, так же от уровня квалификации и уровня соблюдения дисциплинарных требований.

Для всех категорий персонала важно, чтобы сотрудникам предоставлялись бесплатные семинары и тренинги, а так же путевки в санатории, пансионаты и детские лагеря. Сотрудники, проработавшие в компании небольшой срок отмечают – ДМС, что вполне объяснимо, так как такой стимул предоставляется сотрудникам после 6 месяцев работы в компании.



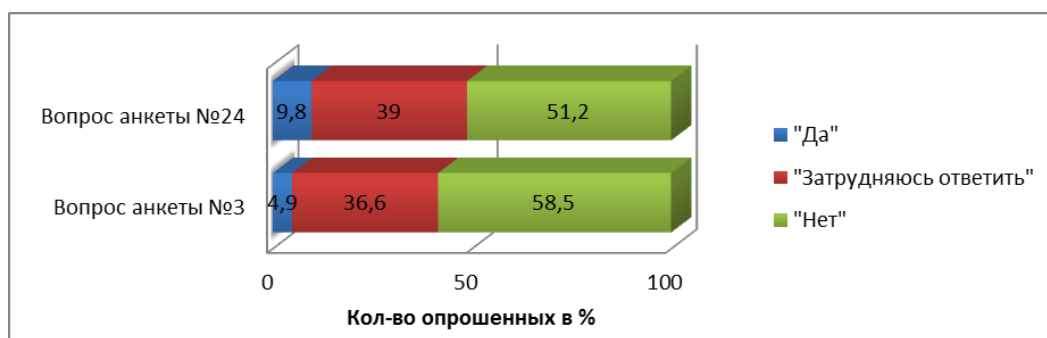


Рисунок 21 – Результаты ответов респондентов ООО «Екатеринбург-Менеджмент» на вопрос №3 и №24, кол-во опрошенных в %

В связи с нестабильной экономической ситуацией и возникшей пандемией, в ходе исследования затрагивался аспект влияния пандемии на удовлетворенность трудом персонала, рисунок 21. На вопрос № 3 «Присутствует ли у вас беспокойство, связанное с перспективой потерять работу в период пандемии?» – 58% сотрудников ответили «нет», 37% – «затрудняются ответить» и лишь 5% считают, что у них присутствует беспокойство потерять работу в этот период. По вопросу №24 «На изменение вашей удовлетворенности трудом повлияла пандемия?» респонденты показали следующие результаты: 51% ответили «нет», 39% – «затрудняются ответить» и 10% считают, что пандемия напрямую повлияла на изменения удовлетворенности трудом.

Сравнивая ответы сотрудников по должности, видно, что «линейный персонал», как и «специалисты/руководители отдела или службы» на одном уровне ощущают беспокойство потерять работу и изменения удовлетворенности трудом в связи с пандемией. Персонал в возрасте «18-30 лет» больше обеспокоены нестабильной ситуацией, чем сотрудники категории «30 лет и старше». По стажу работы более опытные сотрудники – «свыше 3-х лет» работы компании менее обеспокоены потерять работу в период пандемии, но при этом в большей степени ощущают изменения в связи с пандемией. Ответы персонала, проработавшего в компании менее 1 года – противоположные опытным сотрудникам. По всем показателям расхождения не значительные.

*Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»*

В ходе исследования удовлетворенности трудом персонала участие в анкетировании на предприятии ООО «Гостиница Атлантик» принимали 29 человек. Возраст опрашиваемых сотрудников 18-30 лет – что составило 76%, 30 лет и старше – 24%. По результатам исследования наибольшее количество сотрудников – линейный персонал (86%), остальные работники относятся к категории – специалистов и руководителей отделов/служб (14%). По критерию «стаж работы» персонал был разделен на тех, кто работает в компании «менее 6 месяцев» – 10%, «от 6 месяцев до 1 года» – 59%, и тех, кто работает на предприятии «свыше 3-х лет» – 31%.

На основе полученных данных, предварительные выводы следующие – большинство сотрудников компании молодые специалисты, относятся к категории «линейный персонал», которые работают в компании как небольшой промежуток времени, так и более длительный срок. Результаты по показателям «возраст», «должность» и «стаж работы» наглядно представлены в Приложении Т.

Первый этап обработки результатов – анализ степени значимости каждого выделенного фактора удовлетворенности трудом и определение медианы по каждому из направлений, описан в таблице 23.

Таблица 23 – Результаты анкетирования сотрудников предприятия ООО «Гостиница Атлантик»

Направления и факторы	Медиана, где 4 –max; 1 – min							
	Всего	Должность		Возраст		Стаж работы		
		Линейный персонал	Специалист/ руководитель отдела или службы	18-30 лет	30 лет и старше	< 6 месяцев	6 мес.- 1 год	> 3 лет
Общие вопросы про компанию	3	3	4	3	4	3	3	4
Оплата труда	3	3	4	3	4	3	3	4

Продолжение таблицы 23

Направления и факторы	Медиана, где 4 – max; 1 – min							
	Всего	Должность		Возраст		Стаж работы		
		Линейный персонал	Специалист/руководитель отдела или службы	18-30 лет	30 лет и старше	< 6 месяцев	6 мес.- 1 год	> 3 лет
Условия труда	4	4	4	4	4	4	4	4
Карьерный рост и возможность развития	3	3	4	3	4	3	3	4
Отношения с руководителем	4	4	4	4	4	3	4	4
Социальный пакет (доп. условия труда)	3	3	4	3	4	4	3	3
Отношения в коллективе	4	4	4	4	4	4	4	4

Источник: разработано автором

Анализ полученных значений показывает, что в рамках данного исследования персонал предприятия ООО «Гостиница Атлантик» в целом удовлетворены трудом – от 3 до 4. Наиболее высокий показатель по направлению «отношения в коллективе» и «условия труда». Остальные показатели ниже, но незначительно.

Более 86% среди опрошенных на высоком уровне оценивают психологический климат в коллективе, выделяют, что отношения между сотрудниками доброжелательные, присутствует поддержка и взаимопомощь. При оценке условий труда, 65% работников – полностью устраивает рабочее место, и более 58% отметили, что работодатель заботится и предоставляет все необходимое трудовой деятельности своих сотрудников, руководители поддерживают и конфликтов на рабочем месте не возникает.

По результатам фактора «социальный пакет (доп. условия труда)» 41% сотрудников считают, что каждому сотруднику известны предложения, входящие в социальный пакет; 41% – скорее согласны; 17% – скорее не согласны с данным утверждением. При оценке карьерного роста и возможности развития мнения разделились, где 48% – скорее согласны и 41% – полностью согласны, что компания предлагает идеи по улучшению рабочего процесса и предоставляет обучение, есть, кто не согласен. На вопрос о возможности использования своего опыта и профессионального развития в компании – скорее согласны – 69% и полностью согласны – 31%.

Результаты исследования удовлетворенности персонала ООО «Гостиница Атлантик» по показателю – возраст, представлены на рисунке 23.

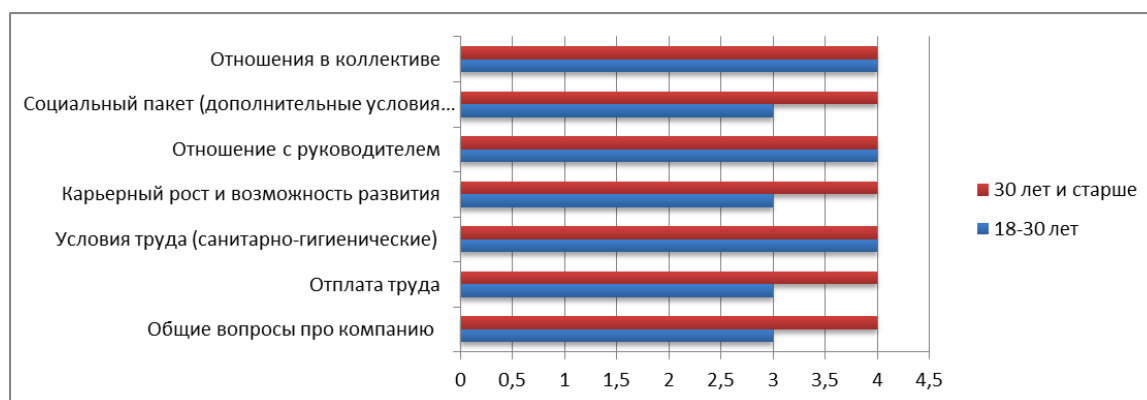


Рисунок 23 – Результаты исследования удовлетворенности персонала по возрасту в ООО «Гостиница Атлантик»

Исходя из результатов, наблюдается, что молодые сотрудники – 18-30 лет в сравнении с категорией 30 лет и старше оценили ниже социальный пакет (дополнительные условия труда), карьерный рост и возможность развития, оплату труда и в целом вопросы, связанные с компанией.

Результаты исследования удовлетворенности персонала ООО «Гостиница Атлантик» по показателю – должность, представлены на рисунке 24.

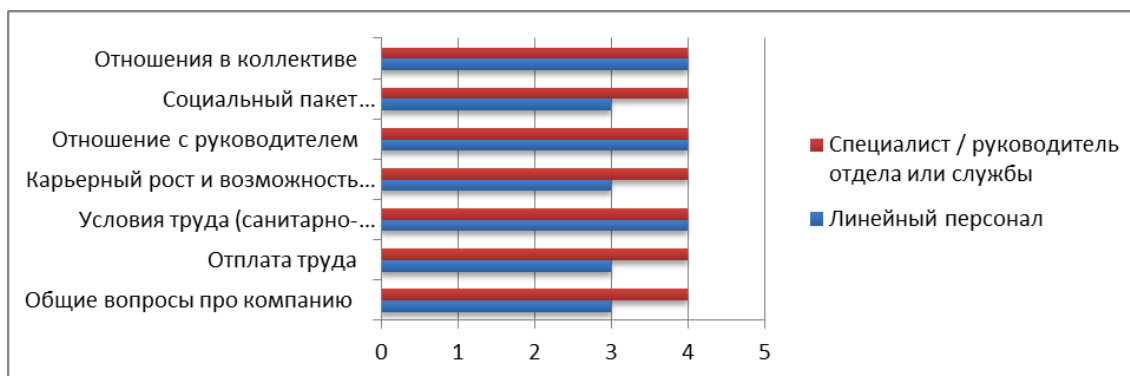


Рисунок 24 – Результаты исследования удовлетворенности персонала по должности в ООО «Гостиница Атлантик»

Специалисты/руководители отделов и служб больше удовлетворены, чем линейный персонал следующими факторами: «социальный пакет (дополнительные условия труда, карьерный рост и возможность развития)», «оплата труда», «отношение в компании». Остальные показатели не имеют различий.

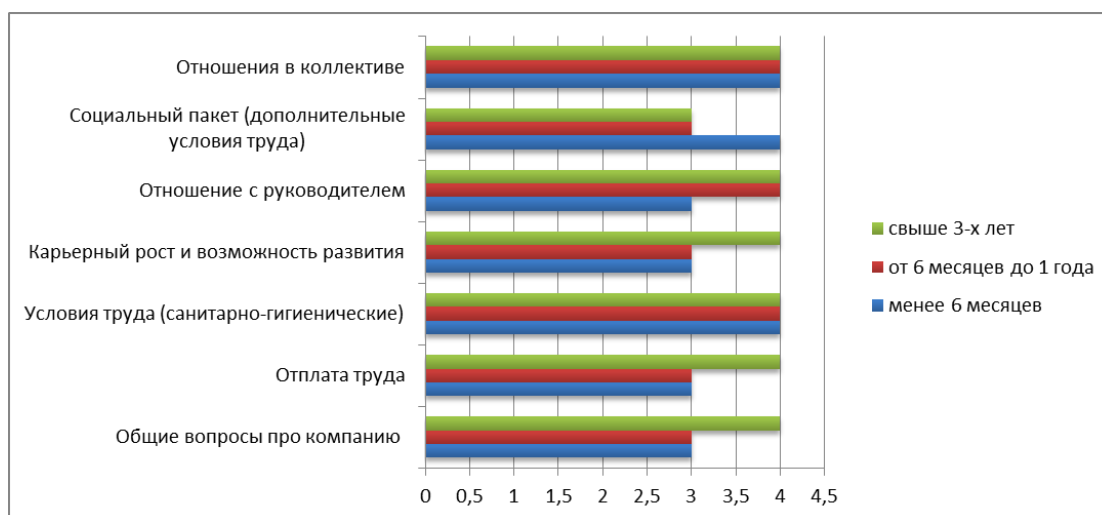


Рисунок 25 – Результаты исследования удовлетворенности персонала по стажу работы в ООО «Гостиница Атлантик»

Результаты исследования удовлетворенности персонала ООО «Гостиница Атлантик» по показателю – стаж работы, представлены на рисунке 25.

В зависимости от стажа персонала видны различия, что сотрудники, проработавшие в компании менее 6 месяцев, выше других оценили «социальный пакет (дополнительные условия труда)»; свыше 3-х лет – «карьерный рост и возможность развития», «оплату труда» и «отношение к компании». У персонала, со стажем от 6 месяцев до 1 года – явных различий, по сравнению с другими категориями - не выявлено.

На предприятии ООО «Гостиница Атлантик», исходя из показателей, степень удовлетворенности трудом среди сотрудников на стабильном среднем уровне – от 3 до 4, ниже этих значений показателей нет.

Результаты исследования общей удовлетворенности работой персонала ООО «Гостиница Атлантик» (рисунок 26).

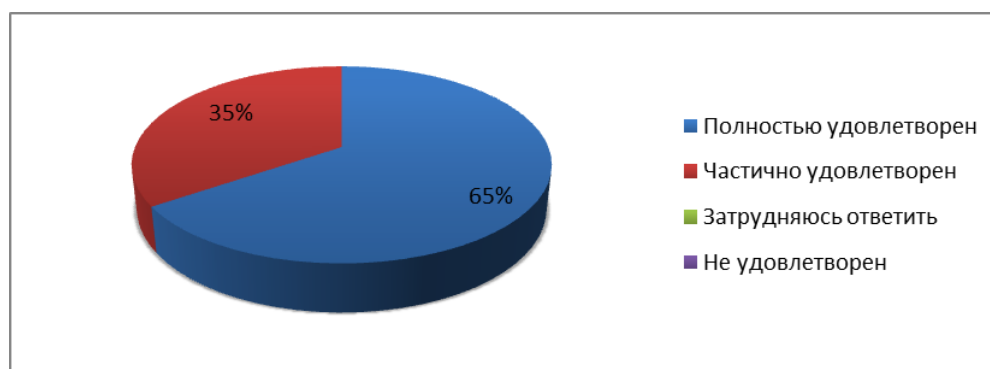


Рисунок 26 – Результаты исследования общей удовлетворенности работой персонала ООО «Гостиница Атлантик», в %

Среди всех опрошенных, большинство сотрудников «полностью удовлетворены» работой в компании – 65%, а так же «частично удовлетворены» – 35%. После анкетирования не выявлены ответы «затрудняюсь» или «не удовлетворен», что говорит о том, что в целом сотрудники довольны работой в компании или не задумывались о возможных изменениях.



Рисунок 27 – Результаты ответов респондентов ООО «Гостиница Атлантик» на вопрос №4, кол-во опрошенных в %

По рисунку 27, видно, что на вопрос «Что, на ваш взгляд, важнее всего сохранить на прежнем уровне в Вашей организации?» большинство сотрудников предприятия ООО «Гостиница Атлантик» отметили, что сохранить на прежнем уровне необходимо в первую очередь условия труда (55%), заработную плату (45%), график работы (38%), кроме того отметили – взаимоотношения в коллективе (20%) и возможность обучения и карьерного роста (24%). Персонал выделил, что в связи с наступлением пандемии в организации резко изменился график работы (в т.ч. нагрузка на персонал) – 55% опрошенных, общее состояние предприятия – 65%, что так же объясняется нестабильным состоянием на рынке гостиничного бизнеса.

Сотрудникам старше 30 лет на прежнем уровне важнее всего сохранить условия труда, персоналу 18-30 лет кроме этого – график работы и заработную плату. Линейный персонал выделяет заработную плату и график, руководители – условия труда, а так же систему мотивации и стимулирования. По стажу работы наблюдается сходство, всех сотрудников устраивает график работы и условия труда, и различия, работников со стажем менее 6 месяцев – отношения в коллективе, от 6 месяцев до 1 года – заработная плата.

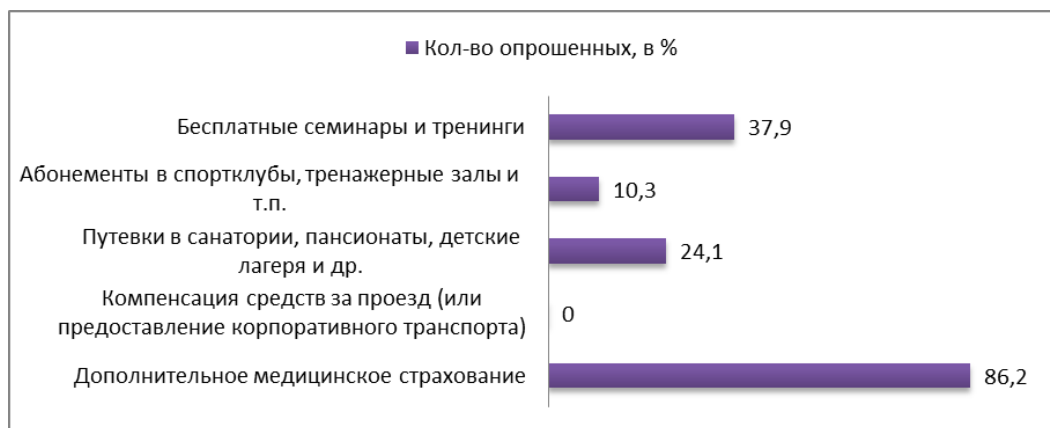


Рисунок 28 – Результаты ответов респондентов ООО «Гостиница Атлантик» на вопрос №18, кол-во опрошенных в %

По вопросам стимулирования труда на предприятии ООО «Гостиница Атлантик» (рисунок 28), респонденты отметили, что для сотрудников больше всего необходимы дополнительное медицинское страхование (ДМС) – 86%, бесплатные семинары и тренинги – 40%. Для некоторых сотрудников важны абонементы в спортклубы, тренажерные залы и путевки в санатории, пансионаты и детские лагеря. Персонал считает, что получение дополнительных стимулов и расширение социального пакета зависит в первую очередь от уровня квалификации и выполнения установленных объемов, кроме того от уровня соблюдения дисциплинарных требований и инициативности и творчества в работе.

Для всех категорий персонала важно, чтобы сотрудникам предоставлялось дополнительное медицинское страхование, это объясняется тем, что на данный момент оно в организации не предусмотрено. Кроме того, часть сотрудников, в основном линейный персонал возраста 18-30 лет, проработавшие в компании более полугода, хотят, чтобы компания предоставляла бесплатные семинары и тренинги, различные путевки и абонементы на спорт.



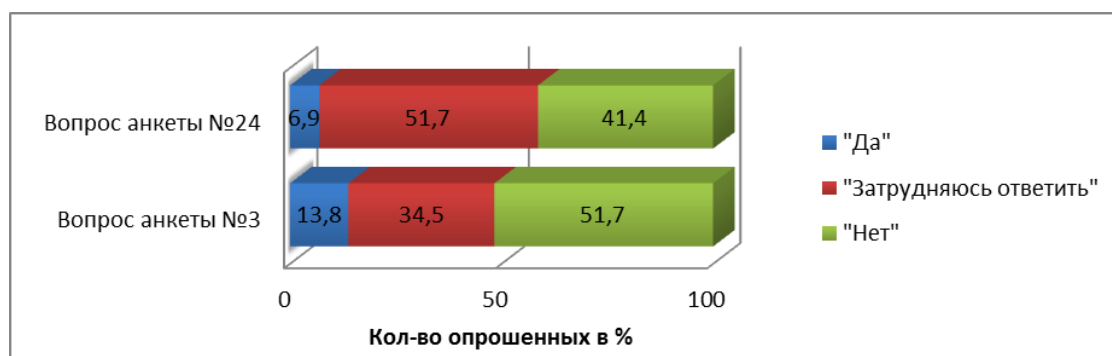


Рисунок 29 – Результаты ответов респондентов ООО «Гостиница Атлантик» на вопрос №3 и №24, кол-во опрошенных в %

В связи с нестабильной экономической ситуацией и возникшей пандемией, в ходе исследования затрагивался аспект влияния пандемии на удовлетворенность трудом персонала, рисунок 29. На вопрос №3 «Присутствует ли у вас беспокойство, связанное с перспективой потерять работу в период пандемии?» – 52% сотрудников ответили «нет», 34% – «затрудняются ответить» и лишь 14% считают, что у них присутствует беспокойство потерять работу в этот период. По вопросу №24 «На изменение вашей удовлетворенности трудом повлияла пандемия?» респонденты показали следующие результаты: 41% ответили «нет», 52% – «затрудняются ответить» и 7% считают, что пандемия напрямую повлияла на изменения удовлетворенности трудом.

Если сравнивать по возрасту – отличия в результатах незначительные, однако, оценка у работников «30 лет и старше» выше, чем у категории сотрудников «18-30 лет». Такая же ситуация среди респондентов по должностям, где «линейный персонал» ощущают влияние пандемии и беспокойство больше, чем «специалисты/руководители отделов или служб». По стажу работы так же присутствуют различия, те, кто работает в компании «менее 6 месяцев» ощущают беспокойство и возможность потерять работу больше, чем сотрудники, проработавшие в компании «свыше 3-х лет». Однако, по влиянию именно пандемии на удовлетворенность трудом – результаты противоположные. По всем показателям расхождения не значительные.

#### 4. Сравнительный анализ исследований удовлетворенности трудом на двух гостиничных предприятиях

В целом, результаты показывают достаточный уровень удовлетворенности трудом персонала на предприятиях сферы гостиничного бизнеса, как по субъективному ощущению, так и по отдельным группам факторов (рисунок 26). Различия между этими оценками представлены в виде сравнительного анализа результатов исследования удовлетворенности трудом ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик», таблица 24.

Таблица 24 – Сравнительный анализ результатов исследования удовлетворенности трудом персонала предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Сходства	<p>1) На том и другом предприятии состав персонала – 80% «линейный персонал», 20% - «специалисты/руководители отделом или служб» (не считая административный персонал и бухгалтерию);</p> <p>2) Исходя из показателей, степень удовлетворенности трудом персонала на стабильном среднем уровне, ближе к высокому – от 3,2 до 3,9 (оценка от 1 до 4);</p> <p>3) Факторы наибольшей удовлетворенности «отношения в коллективе» и «условия труда»; факторы наименьшей удовлетворенности – «карьерный рост и возможность развития».</p> <p>4) По вопросам влияния пандемии на удовлетворенность трудом мнение персонала схожее – половина сотрудников «затрудняются ответить», половина ответили «нет», и менее 10% - «да»;</p> <p>5) Среди факторов, которые необходимо сохранить на предприятии выделили: условия труда и график работы, при этом оценив, что именно график работы (нагрузка на персонал) и общее состояние предприятия резко изменилось в связи с наступлением пандемии;</p> <p>6) Более 50% сотрудников на обоих предприятиях отметили, что конфликтных ситуаций между руководителями и сотрудниками не возникает. А так же более 70% всех сотрудников оценили отношения в коллективе как дружеские и выделили комфортную атмосферу на рабочем месте;</p>	

Продолжение таблицы 24

	Предприятие ООО «Екатеринбург-Менеджмент»	Предприятие ООО «Гостиница Атлантик»
Сходства	<p>7) Различия в степени удовлетворенности факторами в основном наблюдаются по показателям «возраст» и «должность», в зависимости от стажа расхождения незначительные;</p> <p>8) В зависимости от «возраста» среди главных факторов удовлетворенности персонал 18-30 лет на двух предприятиях выделяет: «условия труда» и «отношения в коллективе», по возрасту 30 лет и старше – наблюдаются различия.</p> <p>Стимулы, необходимые сотрудникам на обоих предприятиях – «бесплатные семинары и тренинги» (при большинстве ответов, что обучение в организации предоставляется, а вот возможность использовать свои навыки и профессионально развиваться – «скорее да, чем нет»).</p>	
Различия	<p>1) Дополнительные стимулы, необходимые сотрудникам - путевки в санатории, пансионаты и детские лагеря;</p> <p>2) В зависимости от «возраста» среди главных факторов удовлетворенности персонал 30 лет и старше выделяет: «условия труда» и «отношения с руководителем»;</p> <p>3) Линейный персонал больше удовлетворен «условиями труда», а специалисты/руководители отделов или служб – «отношениями в коллективе»;</p> <p>4) Среди факторов наименьшей удовлетворенности персонал так же отмечает «оплату труда»;</p> <p>5) Общая удовлетворенность трудом сотрудников на предприятии – 70% - «частично удовлетворены», 19,5% - «полностью удовлетворены», остальные – другие ответы.</p>	<p>1) Дополнительные стимулы, необходимые сотрудникам - дополнительное медицинское страхование (ДМС);</p> <p>2) В зависимости от «возраста» среди главных факторов удовлетворенности персонал 30 лет и старше выделяет: «отношения в коллективе» и «отношения с руководителем»;</p> <p>3) Специалисты/руководители отделов или служб оценивают все факторы удовлетворенности выше, чем линейный персонал;</p> <p>4) Среди факторов наименьшей удовлетворенности персонал так же отмечает «социальный пакет (доп. условия труда»;</p> <p>5) Общая удовлетворенность трудом сотрудников на предприятии – 65,5% - «полностью удовлетворены», 34,5% - «частично удовлетворены».</p>

Источник: разработано автором

Для проверки гипотезы был использован математический метод измерения в системе Vortex (непараметрический критерий Крускала-Уоллеса – для проверки равенства медиан нескольких выборок и Т-критерий Вилкоксона – для проверки различий между двумя выборками).

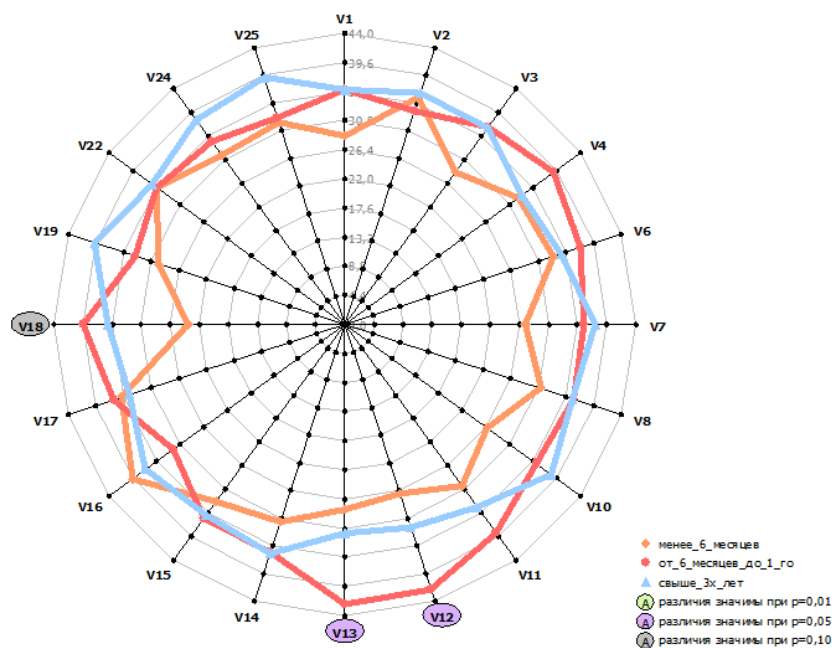


Рисунок 30 – Различия удовлетворенности трудом по факторам ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» (по стажу)

Примечание:

№1, 2, 3, 4 – общие вопросы о компании; №6, 7, 8 – оплата труда; №10, 11 – отношения с руководителем; №12, 13, 14 – отношения в коллективе; №15, 16 – условия труда (социально-гигиенические условия); №17, 18, 19 – карьерный рост и возможность развития; №22 – социальный пакет (дополнительные условия труда); №24, 25 – влияние пандемии.

Сравнительный анализ данных (рисунок 30) удовлетворенности трудом персонала на предприятиях ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» в зависимости от стажа работы выявил три значимых различия по факторам: №12; 13, 18 ( $p=0,05$ ). Абсолютное значение показателей удовлетворенности трудом по фактору №12, 13 указывает на то, что сотруд-

ники, работающие от 6 месяцев до 1 года, более удовлетворены данным фактором. По фактору №18 – сотрудники менее 6 месяцев – менее удовлетворены данным фактором, так как новые сотрудники находятся на этапе адаптации и только начинают погружаться в бизнес-процессы компании. Различия выявлены на большей выборке по двум предприятиям, по отдельным – нет.

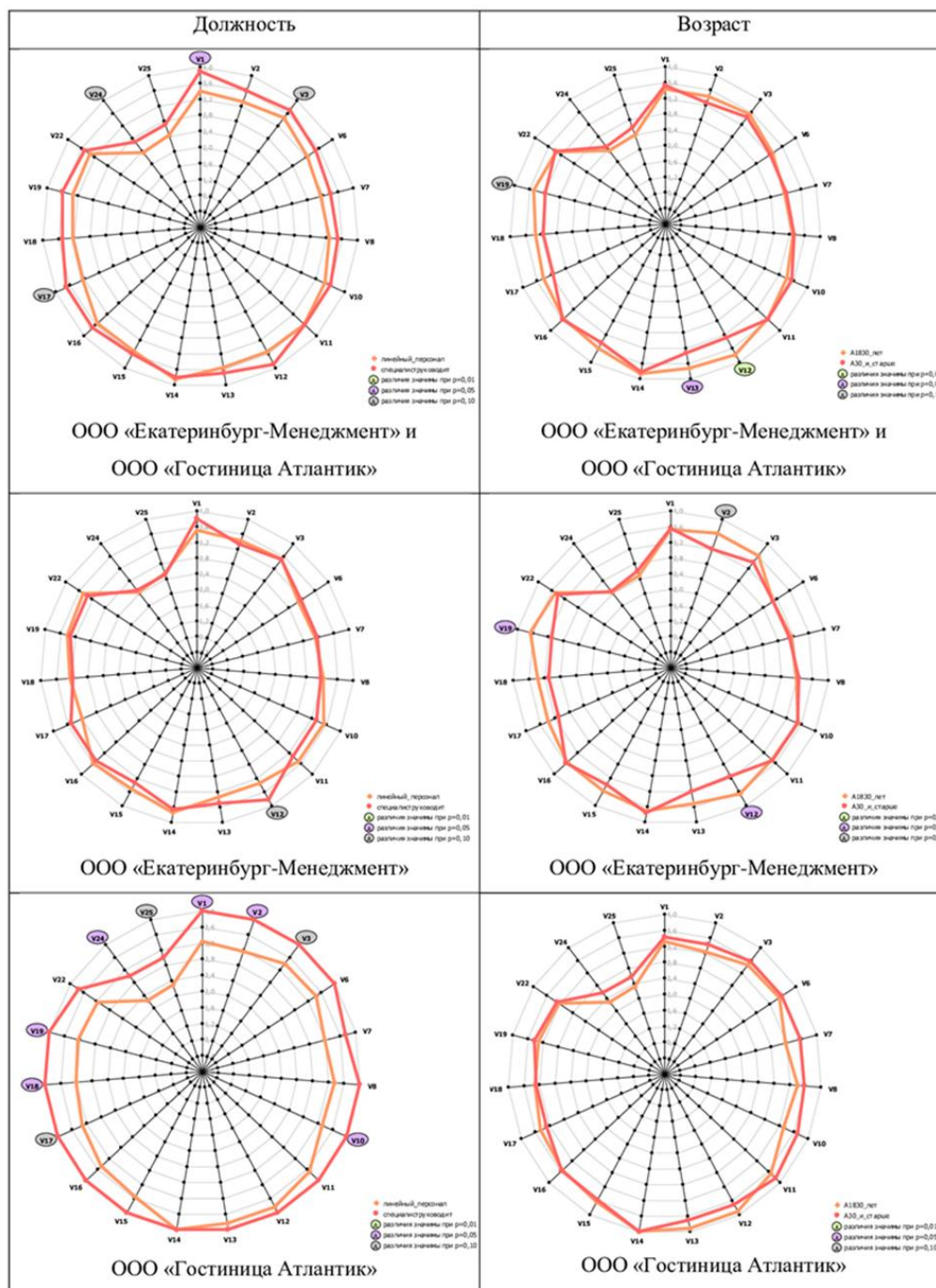


Рисунок 31 – Различия удовлетворенности трудом по факторам в зависимости от должности и возраста (Т–критерий Вилкоксона)

Анализ различий удовлетворенности трудом персонала на предприятиях ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» по факторам в зависимости от должности и возраста представлены на рисунке 31.

В зависимости от должности значимые различия по факторам: №1, 3, 17 и 24 ( $p=0,05$ ). Абсолютные значения показателей указывает на то, что сотрудники, занимающие должность специалист/руководитель отдела или службы – выше оценивают факторы удовлетворенности трудом, чем линейный персонал, объясняется тем, что руководители имеют больше производственного опыта и навыков, возможностей реализоваться, теснее отношения с высшим руководством компании и, как правило, выше заработную плату.

В зависимости от возраста значимые различия по факторам: №12, 13 и 19 ( $p=0,01$ ). Так же в ООО «Екатеринбург-Менеджмент» – №2, в ООО «Гостиница Атлантик» – не выявлено. Абсолютные значения показателей показывают, что сотрудники возраста 18–30 лет выше оценивают удовлетворенность факторами, чем сотрудники – 30 и старше. Молодые специалисты видят больше возможностей для получения дополнительных стимулов, приобретения необходимых навыков и опыта, своего развития в компании и им проще подстроиться под изменяющиеся условия.

Анализ данных, представленных на рисунке 32, показал, что по отдельным вопросам при оценке сотрудниками (по стажу) факторов, которые необходимо сохранить на предприятии, значимых различий не выявлено, подтверждается с вероятностью ошибки 0,402 (допустимо 0,050). Аналогично по возрасту, вероятность ошибки 0,302.

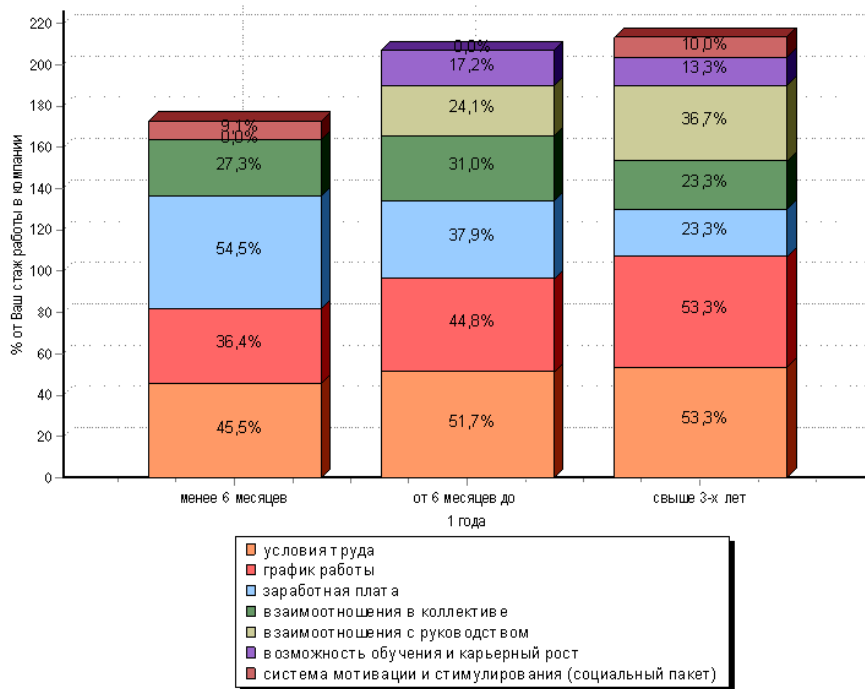


Рисунок 32 – Оценка факторов удовлетворенности трудом на предприятиях ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» (по стажу)

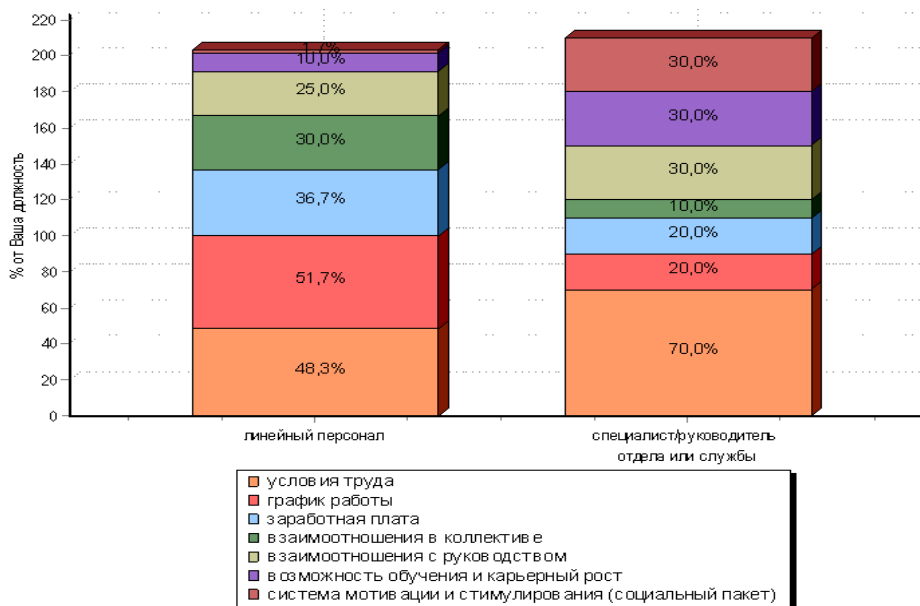


Рисунок 33 – Оценка факторов удовлетворенности трудом на предприятиях ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» (по должности)

Анализ данных, представленных на рисунке 33, показал, что по отдельным вопросам при оценке сотрудниками (по должности) факторов, которые необходимо сохранить на предприятии, подтверждается с вероятностью ошибки 0,004 (допустимо 0,050) – связь между переменными существует. Чем выше должность у сотрудника, тем больше удовлетворенность факторами труда и меньше влияние внешних факторов на ее уровень.

В ходе сравнительного анализа полученных данных двух предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» выявлены значимые различия при оценке факторов удовлетворенности трудом – 0,005 (рисунок 34) и необходимости использования стимулов для сотрудников – 0,000 (рисунок 35), при допустимой вероятности ошибки 0,050 – коэффициент  $V$  Крамера [0...1]. Выявленный факт еще раз доказывает, что уровень удовлетворенности трудом и система стимулирования на предприятиях различна.

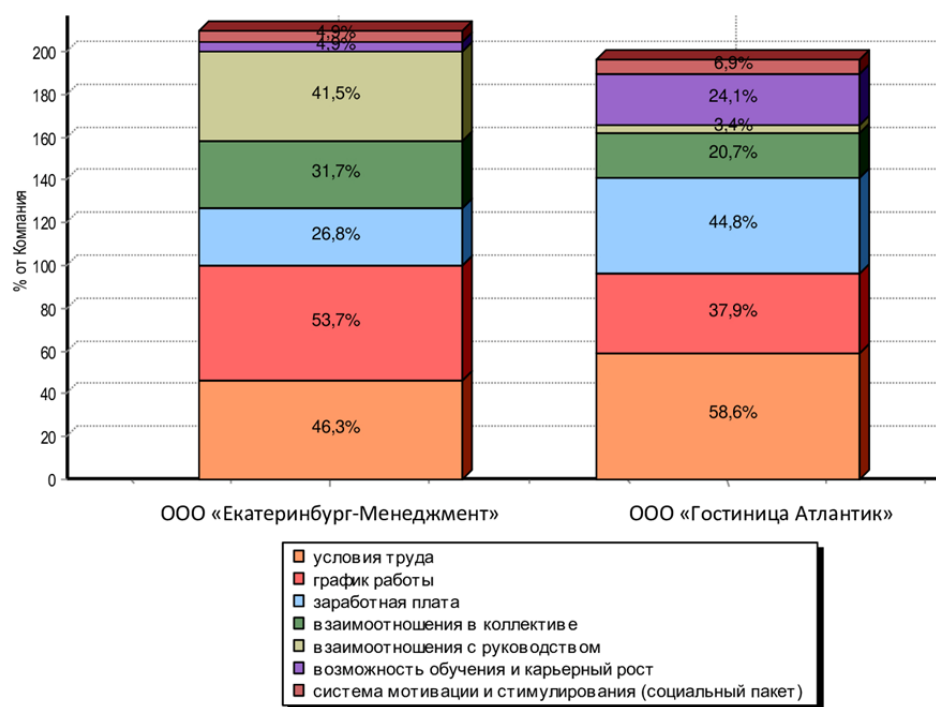


Рисунок 34 – Оценка факторов удовлетворенности трудом на предприятиях ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»



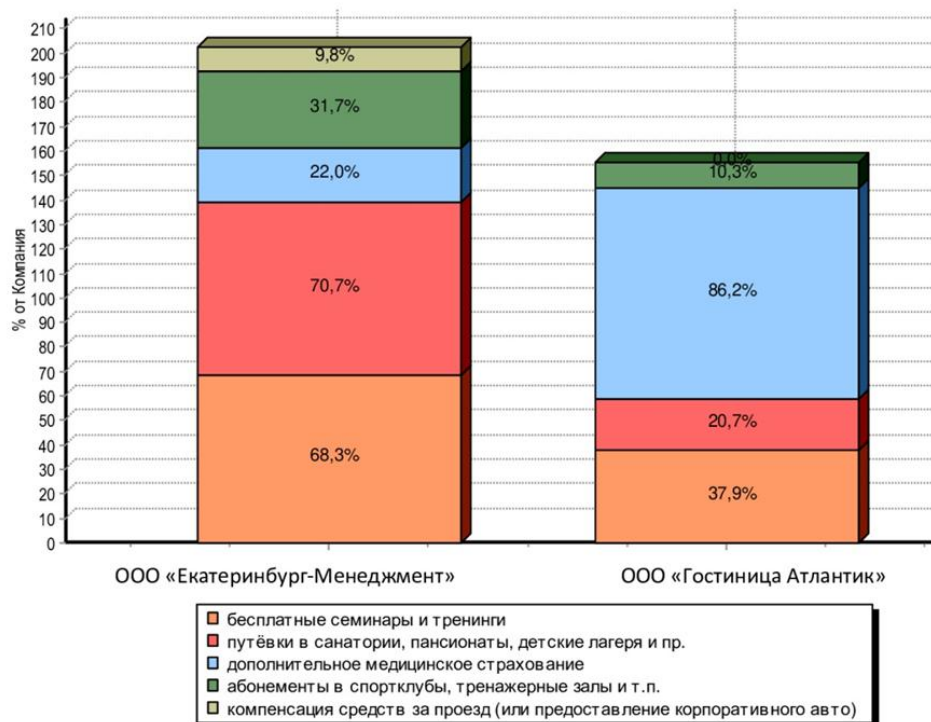


Рисунок 35 – Необходимые стимулы и льготы для сотрудников предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик»

Между факторами удовлетворенности трудом по возрасту, стажу работы и должности выявлены статистические значимые различия по общей выборке по всем трем показателям и отдельно по отелям по ряду показателей: по возрасту – ООО «Екатеринбург-Менеджмент», по должности – преимущественно ООО «Гостиница Атлантик». Из чего следует, что полученные данные необходимы для определения дифференцированного подхода в управлении удовлетворенности трудом.

Таким образом, нашла подтверждение гипотеза, что уровень удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса имеет различия в зависимости от возраста, должности и стажа работы в компании.

Основные выводы по результатам исследования:

1. Рассматривая трудовую деятельность на предприятиях гостиничного бизнеса в комплексе, сотрудник, скорее готов дать положительную

оценку удовлетворенности, что связано с возможностью показать руководству свою лояльность и принадлежность к предприятию.

2. Для персонала сферы гостиничного бизнеса главными факторами удовлетворенности являются «условия труда» и «отношения в коллективе», независимо от возраста, должности и стажа работы в компании.

3. Наблюдаются различия удовлетворенности факторами и системой стимулирования труда у сотрудников в зависимости от «возраста» и «должности», но слабо выражено в зависимости от «стажа работы».

4. Общий фактор наименьшей удовлетворенности – «карьерный рост и возможность развития», при том, что обучение и передвижения внутри предприятий уже реализуется в той или иной степени.

5. Для каждого предприятия наиболее важные стимулы, необходимые сотрудникам, различны. Руководитель подбирает методы стимулирования, в соответствии с бизнесом, чтобы добиться максимального успеха с минимальными затратами, при этом важно учитывать потребности персонала.

6. В ходе сравнительного анализа выявлено, что большинство сотрудников предприятий затрудняются ответить, что пандемия повлияла на изменение удовлетворенности трудом или не заметили этого, однако, отметили – резкое изменение графика работы (нагрузки на персонал) и общего состояния организации в связи с наступлением пандемии.

В зависимости от возрастной характеристики управление удовлетворенностью должно реализовываться через систему материального и нематериального стимулирования; от должности сотрудников использовать целевой подход – ставить четкие задачи и цели в работе, применять методы стимулирования по результатам работы; от стажа работы управление удовлетворенностью должно осуществляться через расширение поля деятельности, развития сотрудников в компании, реализацию системы стимулирования.

Данные проведенного опроса показали, что уровень удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса имеет различия в зависимости от возраста и должности, в меньшей степени от стажа работы в

компании. Выявлено, что методы управления удовлетворенностью трудом должны быть дифференцированы в зависимости от социальной характеристики предприятия. Следовательно, гипотеза исследования оправдала себя. Для мониторинга удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса необходимо регулярно проводить исследования, корректируя исходя из потребностей бизнеса и меняющихся условий содержимое анкет и опросов, с учетом уже полученных ранее статистических данных.

### **3 Рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом на предприятиях гостиничного бизнеса**

Исследования удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса г. Екатеринбург ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» показали актуальность, состоящую в том, что управление удовлетворенностью трудом в организации является очень важным моментом в работе с персоналом сферы гостеприимства, непосредственно оказывающим влияние на эффективную деятельность предприятий.

Для решения поставленной в исследовании проблемы, рекомендации по управлению удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса должны содержать различные методы, подходы и приемы к развитию эффективного управления удовлетворенностью трудом, которые должны оптимально взаимодействовать друг с другом и приводить к желаемым результатам.

В ходе исследования «Оценка удовлетворенности трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса» было установлено, что общий уровень удовлетворенности трудом на предприятиях гостеприимства находится на среднем уровне, ближе к высокому, но на каждом предприятии имеет индивидуальные различия по тому или иному фактору, кроме того меняется в зависимости от возраста, должности и стажа работы. Самым низким из компонентов удовлетворенности работой является карьерный рост и возможность развития, оплата труда (на предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент»), социальный пакет (на предприятии ООО «Гостиница Атлантик»). Руководству следует обратить внимание именно на этот факт.

В качестве рекомендаций по управлению удовлетворенностью трудом персонала для предприятий предлагается:

1. Внедрить гибкую программу бонусов и льгот для сотрудников по системе «социального кафетерия» (возможность выбора необходимых им льгот и стимулов в рамках индивидуального установленного лимита). Разра-

ботанная автором Программа «социальный кафетерий» для ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» представлена в Приложении 1.

Механизм определения лимитов в программе организовывается с учетом выполнения сотрудниками целей и задач, где за качество выполнения работники получают поощрение в виде баллов, а затем могут выбрать на эти баллы реальные блага. Содержание «меню социального кафетерия» формируется руководством предприятия самостоятельно, с учетом потребностей сотрудников, финансового благосостояния организации, возможностей реализации, предоставления стимулов персоналу.

Исходя из результатов исследования удовлетворенности трудом персонала, руководителям гостиничных предприятий необходимо обратить внимание и внедрить льготы, которые включают стимулы для сотрудников: обучающие тренинги и семинары; абонементы в спортклубы, тренажерные залы и путевки в санатории, пансионаты и детские лагеря. Для предприятия ООО «Гостиница Атлантик» – дополнительное медицинское страхование (ДМС).

Реализация программы «социального кафетерия» эффективна только в том случае, если будет составлена поэтапно: поиск целевой аудитории (мнения сотрудников); разработка правил обслуживания сотрудников в рамках системы; составление программы «меню льгот» (льготы, бюджет, система оценки персонала); регулярное обновление «меню» и мониторинг результатов использования. Использование программы «социального кафетерия» способствует повышению лояльности сотрудников, привлекательности компании на рынке труда, а так же заинтересованности работников в развитии и достижении выдающихся результатов в компании.

2. Реализовать систему грейдов. Данная система предоставляет возможность строить карьеру горизонтально, повышая при этом заработную плату без повышения в должности, в зависимости от конечных результатов, выполнения планов, целей и бизнес-задач компании. В ходе внедрения системы грейдирования оплата труда на предприятии становится прозрачной,

дает возможность переходов на новый уровень, проходить комплексную оценку деятельности и доказать свою полезность компании. Для внедрения корректной системы грейдирования необходимы: индивидуальный подход формирования грейдов для компании, с учетом сферы гостеприимства и услуг; разработка с участием руководителей отделов и служб; прозрачные критерии оценки сотрудников; согласованность грейдов с персоналом; мониторинг мотивации персонала.

3. Пересмотреть сформированные ранее программы обучения и развития персонала, исходя из потребностей бизнеса на текущий момент и потребностей самих сотрудников. Необходимо определить, что именно работник должен развивать (сильные стороны и возможности, области развития и мотивация сотрудника – продвижение, профессиональное развитие поддержание стабильности и безопасности работы или другое).

4. Актуализировать методы повышения самоконтроля, активности и вовлеченности персонала в процесс работы. Для сотрудников важно предоставление допустимой свободы действий и возможности контролировать ситуацию, права принимать решения, касающихся выполнения работы, применять свои навыки и ранее полученный опыт в ходе трудовой деятельности.

5. Применить карьерное консультирование. Организация работы карьерных консультантов с сотрудниками компании, проведение «диалогов о карьере» 2-3 раза в год для оценки эффективности деятельности сотрудников. Мероприятие позволяет расширить представление людей о карьерных возможностях и траекториях развития внутри компании, оценить свои возможности и способности, подвести итоги работы и сформировать цели на новый период. Непосредственный или вышестоящий руководитель инициирует данное мероприятие для тех сотрудников, которым это необходимо или компания видит в них потенциал к развитию в компании.

6. Провести работу с индивидуальными планами развития сотрудников. Формирование сотрудником с помощью своего руководителя индивидуального плана развития, указав в нем действия в интересах своего обуче-

ния и развития. ИПР позволяет стимулировать обучение, обеспечить сотрудников комплексом широко востребованных навыков и знаний, которые помогут, не только расти по службе, но и развиваться, повышать свою профессиональную квалификацию.

7. Выработать стратегию поддерживающего подхода к наиболее уязвимым группам персонала (линейный персонал) в зависимости от факторов среды и вызовов, которые действуют в настоящих условиях: неопределенность существования бизнеса организации из-за пандемии, политических и экономических ситуаций и цифровизации, текучесть кадров в сфере услуг.

8. Применить в деятельности общие методы динамики, устранить упущения в мотивационной политике и несоответствия нормативно-правового обеспечения на всех уровнях, принять точечные и своевременные решения на основании исследований и мониторингов изменений уровня удовлетворенности трудом.

Таким образом, на основании разработанных рекомендаций по управлению удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса, можно сделать вывод о том, что, используя предлагаемые методы, приемы и подходы для решения данной проблемы, необходимо придерживаться комплексного подхода (действовать по нескольким направлениям). Используемые методы управления удовлетворенностью трудом персонала должны быть дифференцированы в зависимости от социальной характеристики организации.

По каждому из направлений необходимо использовать достоверную и актуальную информацию о предприятии, которая помогает при применении современных подходов и методов, кроме того в процессе реализации рекомендаций важно понимать необходимость использования той или иной меры, ожидаемые результаты деятельности, направленные на решение выявленной проблемы для каждого предприятия индивидуально.

Программа «социальный кафетерий» для ООО «Екатеринбург-Менеджмент»  
и ООО «Гостиница Атлантик»

Программа «социальный кафетерий» – возможность сотрудникам компании выбрать стимулы и льготы в рамках предоставленного компанией денежного лимита.

*Цель:* совершенствование системы стимулирования персонала и внедрение гибких льгот, позволяющих влиять на бизнес-результаты за счет повышения качества жизни персонала.

*Задачи:*

1. Повышение общей производительности труда сотрудников.
2. Снижение текучести кадров и удержание ценных сотрудников в организации с помощью гибкой системы льгот и стимулов.
3. Повышение лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом персонала предприятия.

*Условия предоставления программы «социального кафетерия» для персонала предприятий:*

1. Стаж работы в компании (более 1 года).
2. Высокие результаты работы и выполнение показателей.

Цикл программы – год, в течение которого сотрудник предприятия может использовать денежный лимит и выбрать 2-3 стимула или льготы (не включены базовые льготы, гарантируемые трудовым законодательством).

Регламентирующий документ: Положение «социальный кафетерий», разработанный предприятием.

Положение должно включать в себя:

1. Общие положения (цель и задачи; сотрудники, на кого распространяется действие Положения; общие правила и бюджетирование).



2. Виды льгот и стимулов, правила пользования программой «социальный кафетерий».

3. Размеры и условия предоставления социальных льгот и стимулов сотрудникам.

4. Заключительные положения.

*Процесс работы «социального кафетерия»:*

1. Формирование руководством предприятия и отделом персонала списка сотрудников, которые могут участвовать в программе.

2. Предоставление необходимой информации сотрудникам, инструктаж по использованию программы «социального кафетерия».

3. Составление сотрудником своего «меню», выбор несколько стимулов (одного несколько раз) и подача заявки на предоставление льготы.

4. Согласование заявки ответственными лицами и высшим руководством, предоставление сотруднику стимулов и льгот.

5. По решению руководства организации ключевым эффективным сотрудникам могут быть начислены дополнительные средства сверх установленного лимита, которые могут быть использованы в рамках «кафетерия льгот» (условия программы разрабатываются индивидуально каждым предприятием).

*Необходимые ресурсы на реализацию программы «социальный кафетерий»:*

1. Кадровые (персонал компании – руководство, сотрудники отдела персонала, бухгалтерии, экономисты, юристы; сторонние специалисты по необходимости).

2. Информационные и материально-технические (использование документации предприятия, программного обеспечения, оборудования и т.д.).

3. Финансовые (денежные потоки, сформированный бюджет затрат на персонал, на реализацию программы «социальный кафетерий»).

Поэтапный механизм внедрения программы «социального кафетерия» для предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлант» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Механизм внедрения «социального кафетерия» для предприятий

№	Название этапа	Комментарий
<b>Этап 1. Разработка программы «социального кафетерия»</b>		
1.1	Организационное совещание с руководством компании	Тип совещания: организационное (выявление проблемы, предоставление результатов исследований удовлетворенности трудом). Цель: планирование внедрения системы «социального кафетерия», установление сроков и этапов разработки, ответственных за исполнение. Участники: высшее руководство предприятия, отдел управления персоналом.
1.2	Проведение встречи по содержанию «меню»	Опираясь на результаты исследования удовлетворенности трудом, необходимо определить самые востребованные стимулы (продукты и услуги) среди персонала предприятия.
1.3	Разработка финансовой и экономической составляющей «социального кафетерия»	Определить стоимость предоставляемых вознаграждений «социального кафетерия». Определить сумму финансовых затрат на одного сотрудника (в течение отчетного периода сотрудник выполняет поставленные задачи).
1.4	Разработка механизма участия в программе «социального кафетерия»	Определить размер вознаграждений сотрудника в кафетерии (бальная система).
1.5	Определение в ходе совещания механизма начисления баллов «социального кафетерия»	Разработать механизм определения стоимости вознаграждения сотрудника в зависимости от эффективности трудовой деятельности и стажа работы.
1.6	Согласование программы с вышестоящим руководством и ответственными	Получить обратную связь от персонала и руководства; выявить плюсы и «проблемные зоны», внести корректировки.
1.7	Разработка бизнес-процесса «социального кафетерия»	Разработать бизнес-процесс, с учетом успешного опыта различных организаций по внедрению «социального кафетерия», с учетом особенностей сферы услуг и гостиничного бизнеса.

### Продолжение таблицы 1

№	Название этапа	Комментарий
<b>Этап 1. Разработка программы «социального кафетерия»</b>		
1.8	Разработка и оформление Положения о программе «социальный кафетерий»	Разработать и оформить Положение. Ознакомить персонал с Положением, для той службы, в которой будет тестироваться программа «социального кафетерия».
<b>Этап 2. Внедрение программы «социальный кафетерий»</b>		
2.1	Тестирование программы в одной из служб (СПиР, СПиН или др.)	Выбрать службу, состав которой по социальной характеристике максимально приближен к составу всего предприятия. Провести тестовый период.
2.2	Получение обратной связи от персонала и внесение корректировок	Получить обратную связь от сотрудников. Проанализировать результаты, мнения персонала, предоставить отчет руководству предприятия. Внести изменения в программу.
2.3	Реализация программы в удобном формате	Сформировать прозрачный и удобный процесс начисления и обналичивания баллов. Получить обратную связь после завершения тестового периода. Проанализировать результаты, мнения персонала, предоставить отчет руководству предприятия.
2.4	Внесение изменений в Положение программы «социальный кафетерий»	Внести изменения в Положение после тестирования программы «социального кафетерия». Провести общее собрание руководства и отдела управления персоналом.
2.5	Внедрение системы для всего предприятия	Провести инструктаж для сотрудников предприятия по использованию программы «социального кафетерия». Ознакомить с Положением, ответить на вопросы.
<b>Этап 3. Мониторинг и контроль использования программы «социальный кафетерий»</b>		
3.1	Мониторинг реализации программы	На протяжении всего периода проводить мониторинг результатов использования «социального кафетерия».
3.2	Контроль процессов реализации программы	Контроль реализации программы, распределения ресурсов и бюджета, других вопросов.

Источник: разработано автором

Базовое «меню» программы «социального кафетерия» для предприятий ООО «Екатеринбург-Менеджмент» представлено в таблице 2, ООО «Гостиница Атлантик» в таблице 3.

Таблица 2 – Базовое «меню» стимулов и льгот программы «социального кафетерия» для персонала предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент»

<b>Льготы и стимулы</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
Культурное мероприятие (кино, музей, выставка, экскурсия, театр, концерт)	1000-5000
Сертификаты (обучение, онлайн-библиотека)	1000-5000
Компенсация средств за проезд	1000-5000
Компенсация затрат на мероприятия для детей	1000-5000
Абонемент на фитнес/спортивные мероприятия	5000-10000
Оплата непрофильных курсов (по выбору)	5000-10000
Частичная оплата билетов (авто/жд/авиа)	5000-10000
Оплата профильных курсов (по выбору)	10000-15000
Частичная оплата отпуска (санаторий, лечебный курорт, путевки на отдых)	10000-15000

Источник: разработано автором

Таблица 3 – Базовое «меню» стимулов и льгот программы «социального кафетерия» для персонала предприятия ООО «Гостиница Атлантик»

<b>Льготы и стимулы</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
Культурное мероприятие (кино, музей, выставка, экскурсия, театр, концерт)	1000-5000
Сертификаты (обучение, онлайн-библиотека)	1000-5000
Компенсация затрат на мероприятия для детей	1000-5000
Абонемент на фитнес/спортивные мероприятия	5000-10000
Оплата непрофильных курсов (по выбору)	5000-10000
Частичная оплата билетов (авто/жд/авиа)	5000-10000
Дополнительное медицинское страхование (или частичная компенсация затрат на медицинское обслуживание/лечение)	10000-15000
Оплата профильных курсов (по выбору)	10000-15000
Частичная оплата отпуска (санаторий, лечебный курорт, путевки на отдых)	10000-15000

Источник: разработано автором

*Финансовые и экономические затраты:*

Количество участников программы ООО «Екатеринбург-Менеджмент»: общее количество персонала – 93 человека, со стажем работы более 1 года – 69 человек.

ФОТ = 5 000 000 руб./мес.

Затраты на соц. пакет: 6 000 000 руб./год

Другие затраты: 3 500 000 руб./год

Планируемые затраты на программу «социальный кафетерий»:

20000 руб. (за 2 – 3 стимула) × 69 (кол-во сотрудников) = 1380000 руб.

Количество участников программы ООО «Гостиница Атлантик»: общее количество персонала – 65 человек, со стажем работы более 1 года – 40 человек.

ФОТ = 3 500 000 руб./мес.

Затраты на соц. пакет: 3 000 000 руб./год

Другие затраты: 2 500 000 руб./год

Планируемые затраты на программу «социальный кафетерий»:

20 000 руб. (за 2 – 3 стимула) × 40 (кол-во сотрудников) = 800 000 руб.

Планированием бюджета на реализацию программы занимается руководство компании совместно с отделом персонала, экономистами и бухгалтерией на каждом предприятии.

*Преимущества программы:*

1. Гибкий подход к формированию и предоставлению стимулов и льгот, при которой издержки распространяются на всех, а льготы получают избранные.

2. Индивидуальный подход к мотивации персонала, где каждый сотрудник может самостоятельно выбрать наиболее привлекательные для него льготы.

3. Позволяет хорошо влиять на положительный имидж работодателя, повысить приверженность сотрудников к компании.

*Ожидаемые результаты:*

1. Перераспределение бюджета, сокращение затрат на не востребо-  
ванные льготы и стимулы.
2. Повышение удовлетворенности и вовлеченности персонала, с  
учетом их потребностей и жизненных целей.
3. Повышение лояльности сотрудников компании.
4. Снижение текучести кадров и удержание ценных сотрудников в  
организации (в том числе линейного персонала).
5. Повышение эффективности труда и работы всей организации в  
целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования выпускной квалификационной работы, отметим, что исследуемая тема не может быть полностью проанализирована и раскрыта в рамках одной работы, так как вопрос, связанный с управлением удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса достаточно обширный. Теоретико-методологическая обширность данного поля позволяет говорить о предварительном анализе выделенных аспектов проблемы.

В первой главе диссертации «Теоретические аспекты управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятии» представлены основные концепции исследования категории «удовлетворенность трудом» в отечественной и западной, выявлены факторы, влияющие на формирование степени удовлетворенности трудом и определяющие ее уровень.

В первом параграфе рассматриваются четыре основных подхода удовлетворенности трудом как со стороны западных, так и со стороны отечественных ученых. На основании мнений исследователей выявлено, что удовлетворенность трудом является совокупным воздействием на работника, включая множество компонентов трудовой мотивации. Кроме того, стоит отметить, что значение удовлетворенности трудом различно и зависит от ее роли в организации и всех составляющих жизни человека.

Выделены три группы компонентов удовлетворенности трудом: социальные, личностные и внутриорганизационные; определена структура, характеристика и факторы удовлетворенности трудом.

Второй параграф определяет основные методы и методики изучения управления удовлетворенности трудом персонала в организации. Выделены ключевые составляющие удовлетворенности трудом, такие как уровень соответствия ожиданий, уровень достижения потребностей и ценностей, эмоциональная удовлетворенность и т.д., которые являются основанием для проведения эмпирических исследований.

Кроме того, стоит отметить, что именно анкетирование является наиболее часто используемым и эффективным методом измерения удовлетворенности. Рассмотрены семь основных методик, направленных на выявление удовлетворенности трудом, определены наиболее оптимальные для оценки управления удовлетворенности трудом на предприятиях сферы гостиничного бизнеса.

Третий параграф отражает практику управления удовлетворенностью трудом персонала гостиничного бизнеса в России и за рубежом. Сфера услуг является динамичной и развивающейся сферой, которая в связи с последними событиями в мире претерпевает изменения, где показатели и уровень удовлетворенности трудом персонала напрямую влияют на оказание сотрудниками качественного и высокого уровня сервиса.

Выявлены факторы, влияющие на удовлетворенность трудом персонала и на поведенческие стереотипы сотрудников, особенности и условия работы руководителей с персоналом гостиничного бизнеса, так же особенности стимулирования персонала. Проведена сравнительная характеристика управления удовлетворенностью трудом на основе опыта российских и международных (зарубежных) предприятий. По результатам исследований ученых и практиков, сфера гостеприимства в настоящий момент переживает непростые времена из-за влияния пандемии, однако, компании делают все возможное, чтобы сохранить персонал и восстановить свой бизнес.

Во второй главе «Исследование управления удовлетворенностью трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса» содержит в себе анализ и основные результаты исследования проблемы управления удовлетворенности трудом на ряде предприятий гостиничного бизнеса г. Екатеринбурга.

На предприятиях гостиничного бизнеса руководство и отдел персонала проводит работу по управлению удовлетворенностью трудом, предоставляет сотрудникам необходимые условия для комфортной работы, реализуют мероприятия, направленные на развитие квалифицированного персонала с це-



лью обеспечения высокого уровня обслуживания. В связи с нестабильными экономическими условиями и под влиянием пандемии предприятия сферы гостеприимства понесли экономические и финансовые потери, кадровые изменения и уменьшение клиентской базы.

Выясняя, какие же проблемы условий труда особенно актуальны в период нестабильной экономической ситуации и влияния пандемии, прежде всего работники высоко оценивают значение создаваемых на производстве условий труда (санитарно-гигиенические условия, комфорт на рабочем месте, обеспечение всем необходимым для работы) и отношения в коллективе (благоприятный психологический климат). Ниже всего оценивают возможность карьерного роста и развития, по отдельным предприятиям – оплату труда и социальный пакет (дополнительные условия труда).

Кроме того, выявлено, что для персонала предприятий сферы гостеприимства и услуг, важны дополнительные стимулы, направленные на улучшение самочувствия людей, обучение и развитие в компании, возможности отдохнуть, привести себя в порядок после работы, и в целом, на повышение их удовлетворенности своей профессией и работой.

В ходе исследования была подтверждена гипотеза – уровень удовлетворённости трудом персонала на предприятиях гостиничного бизнеса имеет различия в зависимости от возраста, должности и стажа работы в компании. Проведена сравнительная характеристика, определены сходства и различия результатов исследования между двумя предприятиями.

В выпускной квалификационной работе представлены результаты исследования ряда предприятий гостиничного бизнеса г. Екатеринбург. Анализ полученных данных позволил сделать вывод, что на обследованных предприятиях ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик» – средний уровень удовлетворенности трудом в организации.

Таким образом, знания состояния и возможности управления удовлетворенности трудом, в условиях неопределенности существования бизнеса организации, влияния пандемии, нестабильной политической и экономиче-

ской ситуации в стране, является необходимым для руководства предприятий гостиничного бизнеса всех категорий и уровней.

На основании проведенного исследования на предприятиях г. Екатеринбург и в ходе полученных результатов, разработаны общие рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом на предприятиях гостиничного бизнеса. Благодаря проведенному исследованию выявлено, что в дальнейшем руководству организаций необходимо принимать и использовать в трудовой деятельности эффективные методы управления удовлетворенностью трудом, гибкую систему мотивации и стимулирования, кадровую политику – адаптируя их под собственную стратегию бизнеса в сфере гостеприимства.

Разработанные рекомендации предложены для внедрения руководителям организаций, несут универсальный характер и могут быть использованы на предприятиях, в том числе ООО «Екатеринбург-Менеджмент» и ООО «Гостиница Атлантик».

Безусловно, ограниченные рамки диссертационного исследования не позволяют раскрыть все грани данной проблемы, однако, на наш взгляд, в работе выявлены и проанализированы основные аспекты этого вопроса на нескольких предприятиях г. Екатеринбурга гостиничного бизнеса.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 11.06.2021) «О защите прав потребителей».
2. Постановление Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490 (ред. от 13.03.2013) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» // СЗ РФ. – 1997. – № 18.
3. Аваев В.Е., Карташов С.А., Тохтиева Л.Н. Современные теории мотивации труда и реальная экономика // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2016. – №4. – С. 58–65.
4. Авилова Н.Л. Практика мотивации персонала в гостиничном комплексе «Аврора» г. Курск // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – №5 (43). – С. 55–58.
5. Антропова А.О. Влияние коронавируса (COVID-19) на международный туризм. // Вестник научных конференций. 2020. – № 2–2 (54). – С. 16–18.
6. Беляев В.А. Мотивация персонала на предприятиях гостиничного бизнеса // Economics. – 2016. – №5.
7. Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью // Социологический журнал. – 1999. – N 1/2. – С. 186–191.
8. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. // М.: ЛитРес. – 2013. – 148 с.
9. Вечерин А.В. Субъективные факторы удовлетворенности трудом сотрудников организаций // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2011. – Т.8. №2 – С. 96–111.
10. Витаначчи Л., Лебедева Т.Е. Тенденции развития гостиничного бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №4 (30). – С. 22–27.

11. Галимова Р.З. Мотивации и удовлетворенности трудом работников предприятия // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2015. – №43. – С. 52–56.

12. Галимова А.Ш., Закирова Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду // Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна». – 2018. – С. 75–78.

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

14. Дашковская О.Д., Константинова Е.В. Особенности системы мотивации персонала в индустрии гостеприимства // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 1686–1690.

15. Дейвид Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Учебник 2-е изд. // испр. и доп. Каплан Роберт Нортон Дейвид – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.

16. Демченко С.Г., Абулханова Г.А. Организационная культура в системе управления предприятиями гостиничного бизнеса // Russian Journal of Economics and Law. – 2009. – №4 (12). – С. 143–151.

17. Джураева Г.М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58–60.

18. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.

19. Евдокимов Д.Д. Система мотивации и стимулирования как элемент системы управления персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом : сб. материалов студ. XVII науч.-практ. конф. каф. организац.-

кадровой работы в органах гос. власти / Моск. технол. ун-та (МИРЭА). – 2017. – С. 47–52.

20. Ермакова А.Н. Условия формирования удовлетворенности персонала на современном предприятии // Парадигма. – 2019. – № 2. – С. 27–31.

21. Жуков И.М. Проблемы и тенденции управления персоналом в организациях гостиничного бизнеса города Москвы // Преподаватель XXI век. – 2012. – №1. – С. 405–410.

22. Зайцева Н.А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – № 7. – С. 64–71.

23. Замфир К. Удовлетворенность трудом // Учебник. – М., 1983. – 141 с.

24. Иванова Т.Ю., Рассказова, Е.И., Осин Е.Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики // Организационная психология. Исследования в организационной психологии. – 2012. – Т.2. – №3. – С. 2–15.

25. Кабелкайте-Вайткене Ю.А. Влияние пандемии коронавируса на индустрию гостеприимства: проблемы и возможности // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2020. – №4. – С. 106–116.

26. Карташевич Е.В., Агишева А.В., Григорьева А.А. Применение эконометрических методов в системе оценки удовлетворенности персонала // Символ науки. – 2015. – №9-1. – С. 142–149.

27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 512 с.

28. Кириллов Н.П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183–193.

29. Колтырина А. Факторы удовлетворенности трудом: Систематизация зарубежного опыта // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – №2. – С. 45–47.

30. Кузнецов Ю.Д., Поваренков Ю.П., Цветкова Н.А. Профессиональный стаж как фактор изменения удовлетворенности трудом // Вестник ТГПУ. – 2006. – №2. – С 27–33.
31. Кузнецова Т.А. Мотивация и демотивация: от простого к сложному // Управление компанией – 2015. – №2. – С. 11–13.
32. Лысова Е.А. Анализ подходов к понятию удовлетворенности трудом // Бюллетень науки и практики. – 2017. – №12 (25). – С. 558–563.
33. Малинина С.Е. Удовлетворенность трудом в коллективе как фактор повышения производительности труда // Вестник науки и образования. – 2018. – №5 (41). – С. 60–62.
34. Маляков П.Л. Труд педагога: анализ подходов к понятию удовлетворенности трудом. Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2016. – №1. – С. 195–197.
35. Медведева Л. Удовлетворенность работников трудом как фактор повышения эффективности производства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2008. – №. 13. – С. 37–45.
36. Мисюрина А.Ш. Основные факторы удовлетворенности трудом на крупном предприятии // Университет им. И.В. Вернадского. – 2011. – №4. (35). – С.283–291.
37. Нежелченко Е.В., Ясенок С.Н., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 5. – № 2. – 2019. – С. 32–41.
38. Павлова М., Никольская Е.Ю. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства // Инновационная наука. – 2016 – №3-1. – С. 175–182.
39. Парахина П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом //Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ. – 2021. – С. 129–136.

40. Патрушев, В.Д. Удовлетворенность трудом: изменение ее степени с 1986 по 1995 годы: Учебник. // Повседневная жизнедеятельность и трудовое поведение работающего населения / под ред. В.Д. Патрушева. М.: Изд-во Института социологии РАН, 1999. – С. 31–41.

41. Патрусова А.М., Слинкова О.К. О соотношении качества обслуживания и удовлетворенности трудом на предприятиях сервиса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2016. – №2 (8). – С. 45–50.

42. Поварич И.П., Слинкова О.К. Методика и опыт социологического исследования удовлетворенности трудом работников // Ползуновский Вестник – № 3. – 2013. – С. 221–224.

43. Полхова А.В., Одаренко Т.Е. Выявление факторов, влияющих на удовлетворенность труда персонала // Таврический научный обозреватель. – 2016. – №11-1 (16). – С. 269–271.

44. Пономарева О.Я., Зверева С.Ф., Карпова Н.И. Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 10. – С. 56–63.

45. Пономарева О.Я., Никитина О.Ю. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – №1. – С. 41–53. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-1-41.

46. Пономарева О. Я., Сосновских А. В. От неудовлетворенности трудом к демотивации: как избежать потери кадров // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2022. - № 1. - С. 47–61.

47. Розанова В.А. Психология управления // Учеб. пособие / 3. изд., перераб. и доп. М. : Бизнес-шк. "Интел-Синтез", 2019. – с. 400. : ил., табл.; 20 см. – (Библиотека журнала Управление персоналом : Ежемесяч. деловой журнал 2002г. по наст. время).

48. Саак А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) – М.: Питер. – 2007. – 428 с.

49. Сардак Е.В. Удовлетворенность трудом в системе управления лояльностью персонала // Формула менеджмента. – 2019. – №1 (8). – С 13–17.
50. Семенникова А.И. Роль мотивации персонала в повышении качества гостиничных услуг // Инновационная наука. – 2016. – №6-1. – С. 221–223.
51. Скоробогатова В.В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234–244.
52. Стрекопытова Д.М. Анализ систем мотивации в индустрии гостеприимства // Сервис Plus. – 2020. – Т.14. – №1. – С. 33–40. – DOI: 10.24411/2413-693X-2020-10105.
53. Тимакова К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1–4(69). – С. 268–270.
54. Турабаева Ф.М., Бакшеев С.Л. Удовлетворенность трудом – как фактор стабильности персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 3. – С. 134–136.
55. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Интегральная удовлетворенность трудом // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. – 2002. – 360 с.
56. Херцберг Ф, Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе – М.: Вершина. – 2007. – 240 с.
57. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации – М.: Кнорус. – 2016. – 268 с.
58. Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.практ. конф. – 2020. – № 8(23). – С. 267–269.



59. Бадоев Т.Л. Методы исследования мотивов трудового обучения и трудовой деятельности // Каталог Фундаментальной библиотеки МГППУ – ООО «Компания Либэр», 2009 – 2021г. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://lib.mgppu.ru/opacunicode/app/index.php?url=/notices/index/IdNotice:107307/Source:default>.

60. Батрашев А.В. «Методика определения интегральной удовлетворенности трудом» // Учебный портал «Профессиональный менеджер» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.openmanager.ru/opmans-450-1.html>

61. Глухих Л.С. Удовлетворенность трудовой деятельностью. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.b17.ru/article/46573/>

62. Деева Л.И. Управление эффективностью труда персонала // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – № 12. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90743>

63. Информация о предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» // Rusprofile [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/7200051>

64. Клишина Т. USTA Hotels: Работа с кадрами – HR-политика, определяющая успех любой управляющей компании // HOTELIER.PRO [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://hotelier.pro/personal/item/3315-ustahotels/>

65. Осипова Л.Б. Гостиничный и туристический бизнес во время пандемии коронавируса COVID-19 // Молодой ученый. – 2020. – № 23 (313). – С. 429–433. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/313/71336/>

66. Официальный сайт Atlantic by USTA Hotels 3\* // USTA Hotels. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://ustamanagement.ru/12-prichin-vstupit-v-krug-usta-hotels>.

67. Официальный сайт Novotel Екатеринбург Центр 4\* // Novotel Yekaterinburg Centre [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://novotel-ekb.ru/>

68. Официальный сайт организации Novotel TM /Accor Live Limites. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://novotel.accor.com/ru/russia/index>.
69. Официальный сайт Управляющая компания USTA Hotels // USTA Management [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ustahotels.ru/offers/>
70. Оценка персонала своей работой: узнаем настроение работников. // Оценка персонала. Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2020. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63014-otsenka-udovletvorennosti-personala-uznaem-nastroeniya-rabotnikov>.
71. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) // Все о туризме – туристическая библиотека. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [http://tourlib.net/books\\_tourism/papiran\\_men43.htm](http://tourlib.net/books_tourism/papiran_men43.htm)
72. Предприятие ООО «Гостиница Атлантик» // Краткое досье предприятия ООО «Гостиница Атлантик» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/contragent/1146679028231\\_ooo-gostinitsa-atlantik](https://www.audit-it.ru/contragent/1146679028231_ooo-gostinitsa-atlantik).
73. Предприятие ООО «Екатеринбург-Центр» // Краткое досье предприятия ООО «Екатеринбург-Центр» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/contragent/1146671006294\\_ooo-ekaterinburg-tsentr](https://www.audit-it.ru/contragent/1146671006294_ooo-ekaterinburg-tsentr).
74. Психологические особенности работы персонала в индустрии гостеприимства // Строим отель. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/14.pdf>
75. Скандинавский опросник удовлетворенности (Psychological and Social Factors at Work) // HR-портал. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-opredeleniya-urovnya-udovletvorennosti-rabotoy>.
76. Соловьев Д.П. Исследование степени удовлетворенности трудом сотрудников организации [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [http://dps.smrtlc.ru/Praktikum/Motiv\\_Merket.htm](http://dps.smrtlc.ru/Praktikum/Motiv_Merket.htm) (дата обращения: 02.12.2020).
77. Туризм и гостиничный сервис в эпоху пандемии. // TOHOLOGY: Tourism & Hospitality [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://www.tohology.com/>

78. Danish, R.Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), pp. 159.

79. Edmans, A., 2012. The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives* 26 – pp. 1–19.

80. Lunenburg, F.C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance, *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol.14, – pp. 1–22.

81. Menon N.Z., Gena L.K. (2017) Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees // *Management and Labor Studies* 42(3), pp. 1–22.

82. Pool M. Human Resource Management in International Perspectives // *International Journal of Human Resource Management*. – 2017. – Vol. 1. – № 1.

83. Pradhan, R.K., Jena, L.K., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1194174.

84. Sypniewska B.A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *CONTEMPORARY ECONOMICS*. – pp. 57-71.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

Таблица 1 – Методики изучения управления удовлетворенностью трудом персонала предприятий

Методика	Критерии оценивания результатов
Методика определения удовлетворенности трудом Батрашева А.В.	Опросник состоит из 18 утверждений, которые оцениваются по системе ответов «Да», «Нет», «Не совсем» (по каждому вопросу свой метод оценки от 0 до 2 баллов). Позволяет оценить как общую удовлетворенность своим трудом, так и рассмотреть её отдельные составляющие по выделенным категориям. В дальнейшем, количество факторов было скорректировано, стала использоваться 5-балльная шкала.
Методика определения удовлетворенности трудом «Скандинавский опросник удовлетворенности» (Psychological and Social Factors at Work).	Опросник состоит из 123 вопросов, где в рамках данной модели в качестве основных факторов удовлетворенности выделены: сложность заданий, загруженность на работе, качество руководства.
Методика определения удовлетворенности трудом ««Опросник удовлетворенности работой» (Job Satisfaction Survey; JSS).	Опросник состоит из 36 высказываний, которые описывают восприятие человеком различных сторон своей работы (выявляют удовлетворенность трудом). Вопросы относятся к тому или иному аспекту, из 9 выделенных, каждый из аспектов оценивается 4 пунктами. Для оценки высказываний используется шести балльный формат выбора ответов (от 1 – совершенно не согласен до 6 – совершенно согласен). Обработка производится для каждой подшкалы отдельно усреднением ответов на соответствующие пункты. Общая оценка удовлетворенности рассчитывается усреднением всех пунктов опросника.
Методика определения удовлетворенности трудом «Опросник The Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation».	Опросник удовлетворенности трудом состоит из 20 шкал и оценивает удовлетворенность по таким факторам, как: политика компании, справедливостью оплаты труда, признание, разнообразие задач, возможностью улучшать способы исполнения задач, соответствие выполняемой работы и др.

## Продолжение таблицы 1

<p>Методика определения удовлетворенности трудом «JDI-1» (США, под руководством Скотта У.).</p>	<p>В обработке анкетирования по данной методике присутствуют прямые и обратные вопросы по шкалам: удовлетворенность коллегами, удовлетворенность работой, удовлетворенность руководством оцениваются «1 баллом» (за «Да» – позитивные вопросы, «Нет» – негативные вопросы) и «0 баллами» (за «Да» – негативные вопросы, «Нет» – позитивные вопросы). Удовлетворенность карьерным ростом и продвижением, удовлетворенность оплатой труда оцениваются «3 баллами» (за «Да» – позитивные вопросы, «Нет» – негативные вопросы) и «0 баллами» (за «Да» – негативные вопросы, «Нет» – позитивные вопросы).</p>
<p>Методика оценки удовлетворенности трудом Розановой В.А.</p>	<p>Анкета состоит из 14 сформулированных автором утверждений по выявлению уровня удовлетворенности и 5 вариантов ответа со шкалой оценок 1-5 баллов, соответствующей представлениям о степени удовлетворенности и ожиданий потребностей персонала, где 1 балл – вполне удовлетворен, 2 балла – удовлетворен, 3 балла – не вполне удовлетворен, 4 балла – не удовлетворен, 5 баллов – крайне удовлетворен. В ходе обработки данных и результатов исследования баллы, отмеченные на бланках анкеты опрошенных, суммируются. По результатам анкетирования каждому участнику можно набрать от 14 до 70 баллов, где, чем меньше работник набирает баллов, тем выше у него удовлетворенность трудом: свыше 60 баллов – крайне не удовлетворён; 45-60 балла – не удовлетворен; 33-44 – не вполне удовлетворен; 21-32 балла – удовлетворен; 5-20 баллов – вполне удовлетворен.</p>
<p>Методика определения удовлетворенности трудом Бадоева Т.Л.</p>	<p>Данная методика оценивает отношение сотрудников к различным факторам, влияющим на удовлетворенность трудом в компании, по семибалльной шкале (от «очень удовлетворен» – «+3» до «совершенно не удовлетворен» – «-3»), где «+2» – в основном удовлетворен; «+1» – скорее удовлетворен; «0» – «и удовлетворен, и нет»; «-1» – «скорее не удовлетворен»; «-2» – «в основном не удовлетворен»).</p>

Источник: разработано автором

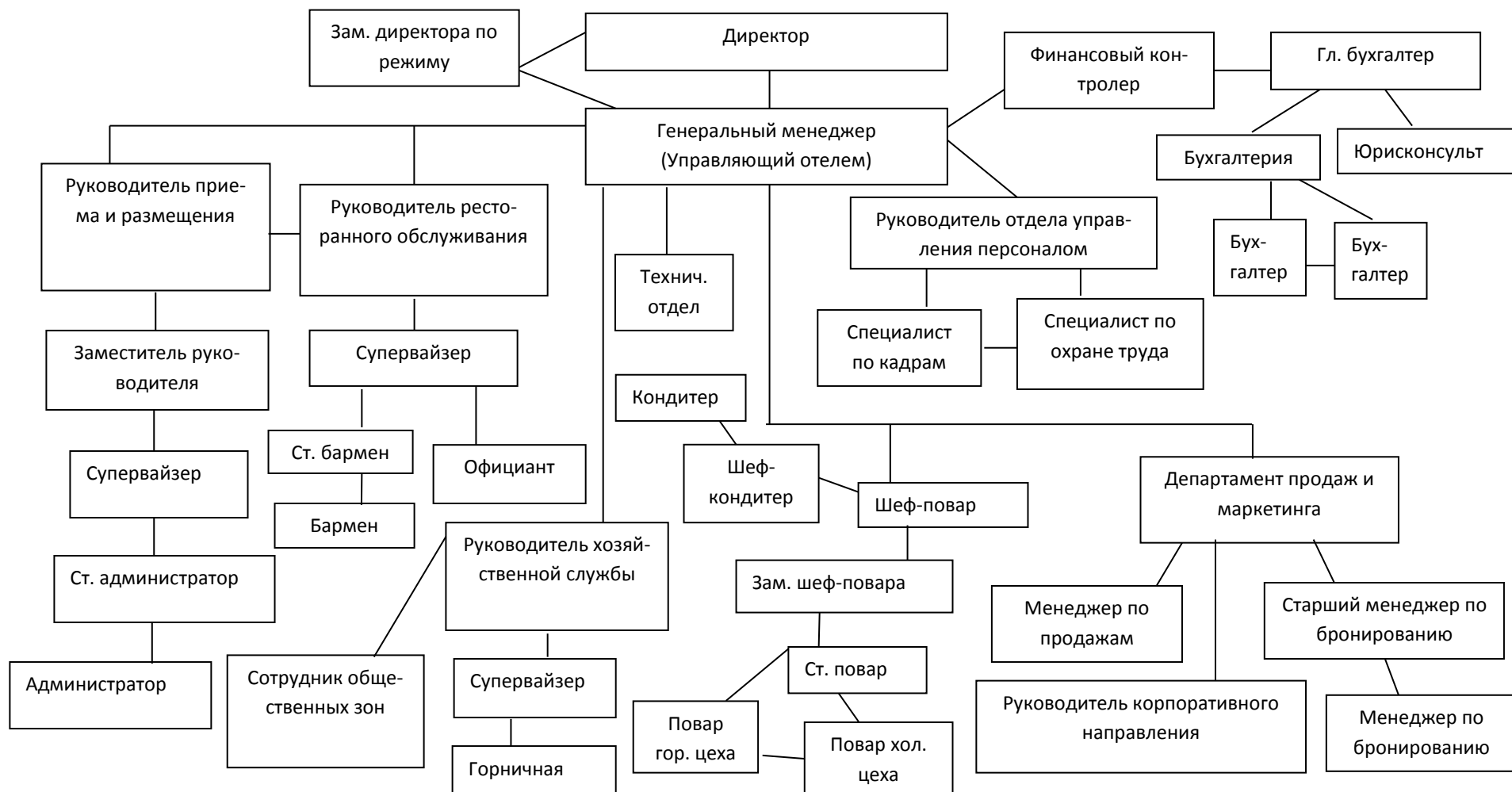


Рисунок 3 – Организационная структура предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент»

Приложение В

Таблица 6 – Численность персонала предприятия ООО «Екатеринбург-Менеджмент» по отделам/службам, чел.

Отдел/служба	Количество сотрудников, чел.
Административный отдел	1
Операционный отдел	1
Отдел ресторанного обслуживания	19
Кухня	14
Отдел приема и размещения гостей	10
Бухгалтерия	11
Отдел технического обслуживания	7
Хозяйственный отдел	19
Отдел управления персоналом	3
Департамент продаж и маркетинга	8
Итого:	93

Источник: разработано автором

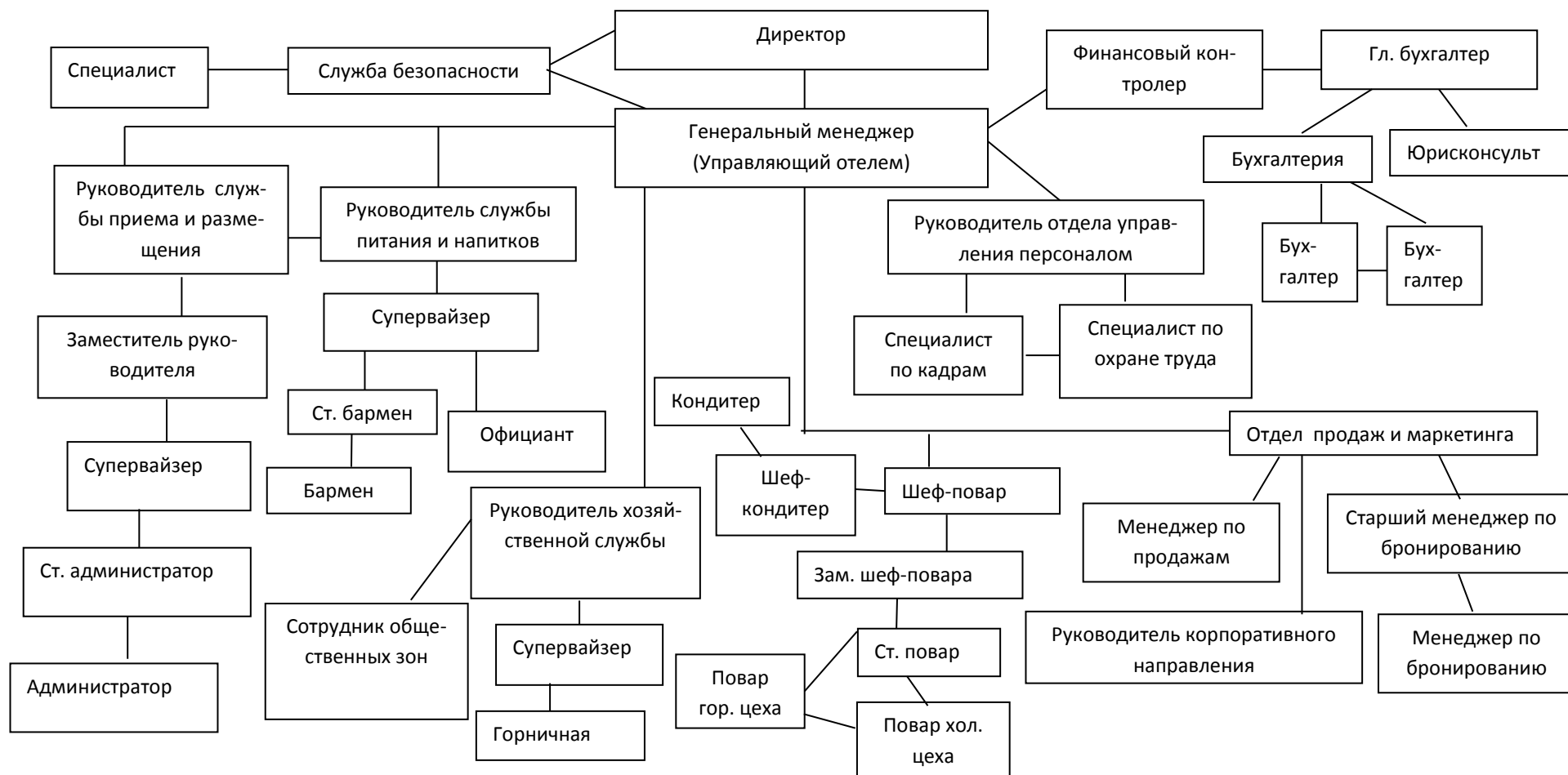


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия ООО «Гостиница Атлантик»



Приложение Д

Таблица 7 – Численность персонала предприятия ООО «Гостиница Атлантик» по отделам/службам, чел.

Отдел/служба	Количество сотрудников, чел.
Административный отдел	1
Операционный отдел	1
Служба питания и напитков	20
Служба приема и размещения	6
Бухгалтерия и юридический отдел	7
Служба безопасности	7
Служба обслуживания	20
Отдел управления персоналом	3
Итого:	65

Источник: разработано автором

Приложение Е

Таблица 8 – Возрастная структура работающих ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (до 2021 г. ООО «Екатеринбург-Центр»), чел.

Год	Возраст, лет					
	18-30 лет	%	30 лет и старше	%	итого	%
2019	37	38,0	60	62,0	97	100,0
2020	34	36,0	61	64,0	95	100,0
2021	27	35,0	49	65,0	76	100,0
1 кв. 2022	37	40,0	56	60,0	93	100,0

Источник: разработано автором

Приложение Ж

Таблица 9 – Качественный состав персонала ООО «Екатеринбург-Менеджмент» по полу, чел.

Категория	Женщины, чел.		Мужчины, чел.	
	18-30 лет	30 лет и старше	18-30 лет	30 лет и старше
Линейный персонал	20	31	14	7
Специалисты и руководители отделов	2	12	1	6
Всего	22	43	15	13

Источник: разработано автором

Приложение И

Таблица 10 – Показатели движения кадров ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (до 2021 г. ООО «Екатеринбург-Центр»)

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	1 кв. 2022 года
Среднесписочная численность, чел.	97	95	76	93
Количество принятых, чел.	16	14	25	12
Количество уволенных, чел.	17	26	12	11
Коэффициент оборота по приему	16,4	14,7	32,8	12,9
Коэффициент оборота по выбытию	17,5	27,3	15,7	11,8
Коэффициент текучести кадров	17,5	27,3	15,7	11,8
Коэффициент постоянства состава	92	90	89	91

Источник: разработано автором

Приложение К

Таблица 11 – Анализ стажа сотрудников гостиничного бизнеса на предприятии ООО «Екатеринбург-Менеджмент» (до 2021 г. ООО «Екатеринбург-Центр»)

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.		1 кв. 2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1. Общее кол-во работников учреждения, ед.	97	100,0	95	100,0	76	100,0	93	100,0
2. Стаж работы ООО «Екатеринбург-Менеджмент»:								
- менее 6 месяцев	13	13,4	12	12,0	6	7,0	8	8,0
- от 6 месяцев до 1 года	17	17,5	11	12,0	13	17,0	16	17,0
- свыше 3-х лет	67	69,0	72	76,0	57	75,0	69	74,0

Источник: разработано автором

Приложение Л

Таблица 12 – Возрастная структура работающих ООО «Гостиница Атлантик», чел.

Год	Возраст, лет					
	18-30 лет	%	30 лет и старше	%	итого	%
2019	30	53,0	26	47,0	56	100,0
2020	26	51,0	25	49,0	51	100,0
2021	25	53,0	22	47,0	47	100,0
1 кв. 2022	34	52,0	31	48,0	65	100,0

Источник: разработано автором

## Приложение М

Таблица 13 – Качественный состав персонала ООО «Гостиница Атлантик» по полу, чел.

Категория	Женщины, чел.		Мужчины, чел.	
	18-30 лет	30 лет и старше	18-30 лет	30 лет и старше
Линейный персонал	19	13	8	9
Специалисты и руководители отделов	1	8	1	6
Всего	20	21	9	15

Источник: разработано автором

Приложение Н

Таблица 14 – Показатели движения кадров ООО «Гостиница Атлантик»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	1 кв. 2022 года
Среднесписочная численность, чел.	56	51	47	65
Количество принятых, чел.	9	7	19	6
Количество уволенных, чел.	12	11	10	5
Коэффициент оборота по приему	16,0	13,7	40,4	9,2
Коэффициент оборота по выбытию	21,4	21,5	21,2	7,6
Коэффициент текучести кадров	21,4	21,5	21,2	7,6
Коэффициент постоянства состава	90	91	87	90

Источник: разработано автором



Приложение П

Таблица 15 – Анализ стажа сотрудников гостиничного бизнеса на предприятии ООО «Гостиница Атлантик»

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.		1 кв. 2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1. Общее кол-во работников учреждения, ед.	56	100,0	51	100,0	47	100	65	100
2. Стаж работы ООО «Гостиница Атлантик»:								
- менее 6 месяцев	6	11,0	4	10,0	2	6,0	5	7,0
- от 6 месяцев до 1 года	16	29,0	15	28,0	16	33,0	20	31,0
- свыше 3-х лет	34	60,0	32	62,0	29	61,0	40	62,0

Источник: разработано автором

Анкета: «Оценка удовлетворенности трудом персонала на предприятиях  
гостиничного бизнеса»

1. *Соответствует ли работа в данной компании Вашим ожиданиям? Если нет, укажите, чего Вам не хватает для лучшей работы.*

- полностью соответствует
- скорее соответствует, чем нет
- скорее не соответствует, чем да
- не соответствует

2. *По Вашему мнению, компания пользуется хорошей репутацией, присутствует достаточная информированность о том, что происходит в компании.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

3. *Присутствует ли у Вас беспокойство, связанное с перспективой потерять работу в период пандемии?*

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

4. *Что, на Ваш взгляд, важнее всего сохранить на прежнем уровне в Вашей организации? (выберите не более двух вариантов)*

- заработная плата
- система мотивации и стимулирования (социальный пакет)
- место работы и оборудование
- график работы
- условия труда
- возможность обучения и карьерный рост

- взаимоотношение с руководством
- взаимоотношения в коллективе

5. *Формирование заработной платы понятно, прозрачно и справедливо в сравнение с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

6. *Просим Вас оценить систему оплаты труда на предприятии.*

- полностью устраивает
- скорее устраивает, чем нет
- скорее не устраивает
- не устраивает

7. *Просим Вас оценить систему мотивации и стимулирования труда.*

- полностью устраивает
- скорее устраивает, чем нет
- скорее не устраивает
- не устраивает

8. *Вы удовлетворены условиями труда на предприятии (санитарно-гигиенические условия, рабочее место, обеспечение всем необходимым для работы).*

- полностью устраивает
- скорее устраивает, чем нет
- скорее не устраивает
- не устраивает

9. *Работодатель заботиться о Вашем комфорте на рабочем месте и обеспечивает всем необходимым для осуществления трудовой деятельности.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

10. *Компания предоставляет Вам возможность карьерного роста и профессионального развития.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

11. *Компания предлагает Вам идеи по улучшению рабочего процесса, предоставляет обучение и возможность получения новых умений, знаний и навыков.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

12. *В процессе трудовой деятельности Вам предоставляется возможность использовать свой опыт и способности, а так же и профессионально развиваться.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

13. *Руководитель обладает эффективным стилем управления – в отношении с подчиненными вежлив и доброжелателен, ставит четкие, измеримые и достижимые цели.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен

- полностью не согласен

14. *При возникновении разногласий или иных трудностей, руководитель оказывает поддержку и помощь.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

15. *Если у Вас или коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то их причиной являются, как правило (отметьте не более двух вариантов)*

- стиль управления, взаимодействие с подчиненными
- отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их условий труда, системы мотивации и стимулирования
- вопросы, связанные с функциональными обязанностями сотрудников и рабочими задачами
- психологический климат и корпоративная культура
- конфликтных ситуаций не возникает
- затрудняюсь ответить

16. *Каждому сотруднику известны все предложения, которые входят в социальный пакет (дополнительные условия труда).*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

17. *Что по Вашему мнению, влияет на получение дополнительных стимулов и расширения социального пакета в организации? (отметьте не более двух вариантов)*

- выполнение установленных объемов
- уровень вашей квалификации
- инициативность и творчество в работе

- уровень соблюдения дисциплинарных требований
- «личная преданность» руководителю

18. *Что по Вашему мнению необходимо для сотрудников организации? (отметьте 2-3 варианта)*

- дополнительное медицинское страхование
- компенсация средств за проезд (или предоставление корпоративного авто);
- путёвки в санатории, пансионаты, детские лагеря и пр.;
- абонементы в спортклубы, тренажерные залы и т.п.;
- бесплатные семинары и тренинги

19. *В Вашей компании благоприятный психологический климат в коллективе, отношения между сотрудниками доброжелательные.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

20. *В Вашей компании принято уважительное общение, взаимопомощь, наличие слаженных действий работников.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

21. *Просим Вас оценить психологический климат в коллективе.*

- отношения в коллективе дружеские, взаимопомощь и комфортная атмосфера
- отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- отсутствие взаимодействия между коллегами по работе, каждый сам по себе
- коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой

22. *Компания дает Вам уверенность в завтрашнем дне, безопасность и поддержку со стороны руководства.*

- полностью согласен
- скорее согласен
- скорее не согласен
- полностью не согласен

23. *Ваша удовлетворенность работой на данном предприятии.*

- полностью удовлетворен
- частично удовлетворен
- не удовлетворен
- затрудняюсь ответить

24. *На изменение Вашей удовлетворенности трудом повлияла пандемия?*

- да
- затрудняюсь ответить
- нет

25. *Что, на Ваш взгляд, резко изменилось в Вашей организации в связи с наступлением коронавируса? (выберите не более двух вариантов)*

- система оплаты труда, мотивации и стимулирования
- условия труда (место работы, оборудование и т.д.)
- график работы (в т.ч. рабочая нагрузка на персонал)
- возможность обучения и карьерного роста
- взаимоотношение с руководством
- социально-психологический климат в коллективе
- общее состояние предприятия

26. *Ваш стаж работы в компании*

- менее 6 месяцев
- от 6 месяцев до 1 года
- свыше 3-х лет

27. *Ваш возраст*

- 18-30

- 30 и старше

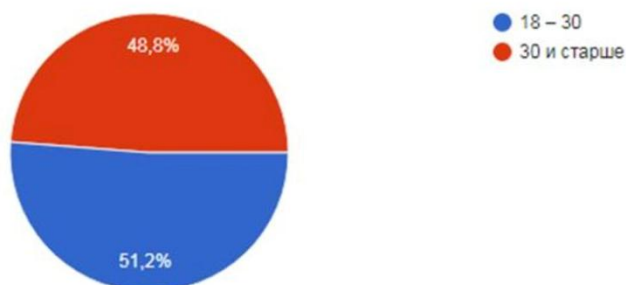
28. *Ваша должность*

- линейный персонал

- специалист/руководитель отдела или службы



### Возраст сотрудников



### Должность сотрудников



### Стаж работы сотрудников

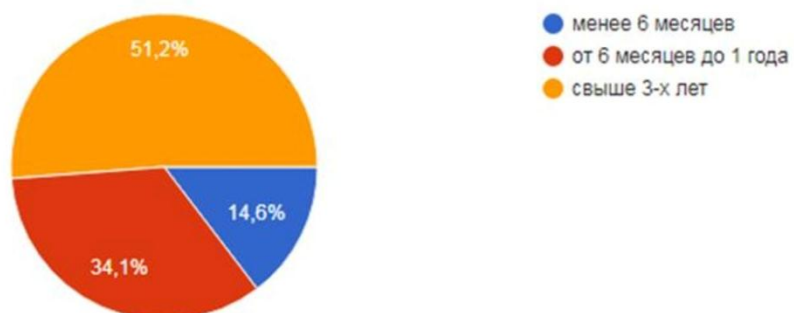
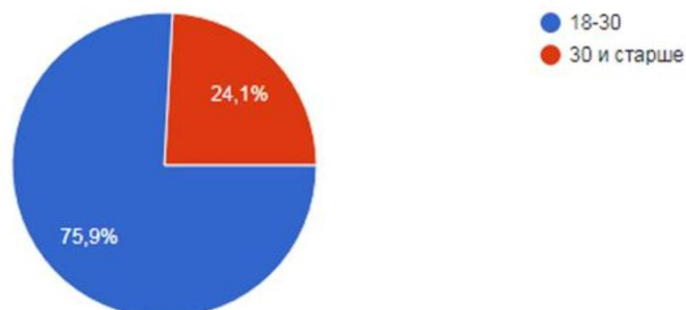
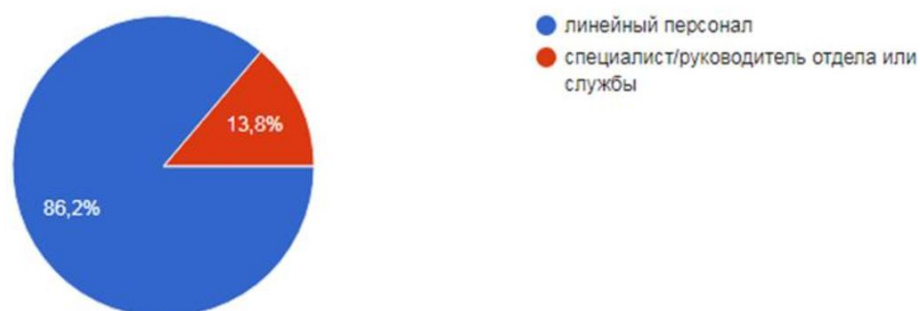


Рисунок 14 – Демографические и социальные характеристики респондентов  
ООО «Екатеринбург-Менеджмент»

### Возраст сотрудников



### Должность сотрудников



### Стаж работы сотрудников

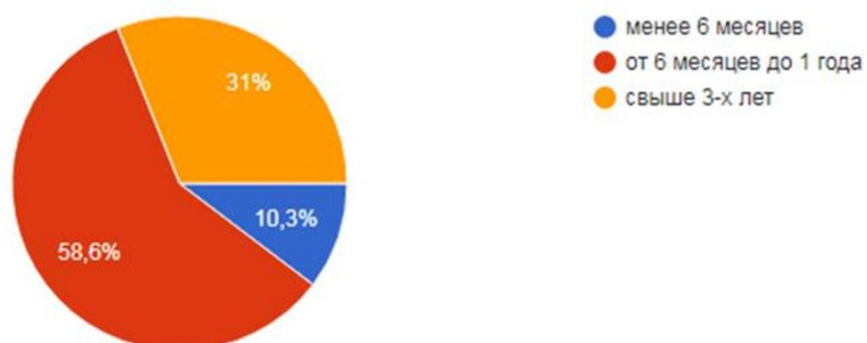


Рисунок 22 – Демографические и социальные характеристики респондентов  
ООО «Гостиница Атлантик»