

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
Образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ М.Д. Батраев
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

43.03.03 Гостиничное дело

код и наименование направления подготовки

43.03.03.31 Гостинично-ресторанная деятельность

код и наименование профиля подготовки

Разработка мероприятий по совершенствованию системы лояльности персонала
на примере гостиницы МВДЦ «Сибирь», ООО «ЭкспоСервисСибирь»
тема

Руководитель

подпись, дата

профессор, д.э.н.

должность, ученая степень

О. А. Яброва

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Р. П. Кучученова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

О. А. Яброва

инициалы, фамилия

Красноярск 2023

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
Образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ М.Д. Батраев
подпись инициалы, фамилия
«_____» _____ 2023 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

в форме _____ **бакалаврской работы** _____
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке)

Кучуценовой Регине Петровне

фамилия, имя, отчество студента (ки))

Группа ТТ19-03БГР

направление подготовки

43.03.03

профиль 43.03.03.31 Гостинично-ресторанная деятельность

Тема выпускной квалификационной работы

Разработка мероприятий по совершенствованию системы лояльности

персонала на примере гостиницы МВДЦ «Сибирь»,

ООО «ЭкспоСервисСибирь»

Утверждена приказом по университету

5266/с от 03.04.2023 г.

Руководитель ВКР

О. А. Яброва, д-р экон. наук, профессор кафедры гостиничного дела ИТиСУ

Исходные данные для ВКР

Разработка мероприятий по

совершенствованию системы лояльности персонала на примере гостиницы

МВДЦ «Сибирь», ООО «ЭкспоСервисСибирь»

Перечень разделов ВКР

1 Теоретические основы формирования лояльности персонала

гостиничного предприятия

2 Разработка программ по совершенствованию системы лояльности

в гостинице МВДЦ «Сибирь»

Перечень графического или иллюстрированного материала: графический
материал отсутствует

Руководитель ВКР

(подпись)

О. А. Яброва

(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению

Р. П. Кучуценова

(подпись, инициалы и фамилия студента (ки))

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы формирования лояльности персонала гостиничного предприятия	7
1.1 Сущность и основные характеристики лояльности.....	7
1.2 Особенности формирования системы лояльности персонала в гостиничном предприятии	22
1.3 Современные системы лояльности в гостиничном бизнесе.....	34
2 Разработка программ по совершенствованию системы лояльности в гостинице МВДЦ «Сибирь».....	38
2.1 Характеристика гостиницы «МВДЦ Сибирь».....	38
2.2 Анализ системы лояльности в гостинице МВДЦ «Сибирь»	41
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы лояльности в гостинице МВДЦ «Сибирь»	56
Заключение	63
Список использованных источников	67
Приложение А	70
Приложение Б.....	72

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, где конкуренция между компаниями становится все более жесткой, создание и поддержание высокого уровня лояльности персонала является одним из ключевых факторов успеха. Это особенно актуально для гостиничного бизнеса, где квалифицированные сотрудники играют важную роль в обеспечении высокого качества обслуживания гостей.

Гостиничная индустрия является одной из наиболее динамичных и быстроразвивающихся отраслей экономики. Каждый год в мире открывается большое количество новых гостиниц, что приводит к увеличению конкуренции на рынке. В этой ситуации, для того чтобы выжить и успешно развиваться, компании должны обеспечить высокое качество обслуживания и удовлетворенность гостей. И для этого необходимо иметь квалифицированный и лояльный персонал.

Система лояльности персонала является одним из основных элементов стратегии управления персоналом в гостиничном бизнесе. Она включает в себя различные программы и мероприятия, направленные на удержание квалифицированных сотрудников, повышение их мотивации и улучшение работы гостиницы в целом. В рамках этих программ компании предлагают своим сотрудникам различные бонусы, льготы, обучение и развитие, что позволяет им чувствовать себя важными и ценными для компании.

Актуальность выбранной темы связана с тем, что в условиях современной конкуренции в гостиничном бизнесе, создание и поддержание высокого уровня лояльности персонала является одним из ключевых факторов успеха. Как правило, гостиничные компании сталкиваются с проблемой найма и удержания квалифицированных сотрудников, которые способны обеспечить высокое качество обслуживания гостей.

Гостиница МВДЦ «Сибирь» предоставляет широкий спектр услуг для различных категорий гостей. В связи с этим, эффективная система лояльности

персонала является необходимым условием для обеспечения высокого уровня сервиса и удовлетворенности гостей.

Изучение программ по совершенствованию системы лояльности персонала на примере гостиницы МВДЦ «Сибирь» позволит определить наиболее эффективные подходы к удержанию квалифицированных сотрудников, повышению их мотивации и улучшению работы гостиницы в целом. Результаты исследования могут быть полезны для других гостиничных компаний, которые также сталкиваются с проблемой удержания квалифицированных сотрудников и желают улучшить свою систему лояльности персонала.

Тема лояльности персонала является многогранной и изучалась многими учеными в разных областях знания. Первые упоминания о мотивации и стимулировании персонала, затрагивающие тему исследования, можно встретить в работах западных и американских исследователей XX века – А. Маслоу, Ф. Герцберга, У. Оучи, Д. Мак-Грегора и др., которые разработали различные теории мотивации персонала.

Ф. Герцберг предложил теорию двух факторов мотивации, в которой уделял внимание роли лояльности персонала в удовлетворенности работой. Э. Деки исследовал взаимосвязь между лояльностью персонала и организационной культурой. Д. Майер и Н. Шоу разработали концепцию психологической безопасности в организации, которая способствует повышению лояльности персонала. Р. Брэндт - американский экономист, который исследовал влияние системы вознаграждения на лояльность персонала. К. Эрландсон проводил исследования в области лояльности персонала и предложил новые подходы к ее повышению.

Каждый из этих ученых внес свой вклад в изучение темы лояльности персонала и предложил свои рекомендации по ее повышению. Их работы являются важным источником информации для разработки стратегий управления персоналом и повышения лояльности сотрудников.

Цель исследования: проанализировать существующую систему лояльности персонала в гостинице МВДЦ «Сибирь» и разработать программы по ее совершенствованию в целях повышения лояльности сотрудников.

В рамках работы будут рассмотрены существующие проблемы в системе лояльности персонала, проведен анализ литературы и опыта других организаций, разработана программа по совершенствованию системы лояльности персонала, а также проведена оценка ее эффективности. Результаты работы могут быть использованы для улучшения системы управления персоналом в гостинице МВДЦ «Сибирь» и других организациях в сфере гостеприимства.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи:

- Рассмотреть сущность и основные характеристики лояльности ;
- рассмотреть особенности формирования системы лояльности персонала в гостиничном предприятии;
- рассмотреть современные системы лояльности в гостиничном бизнесе;
- представить характеристику гостиницы МВДЦ «Сибирь»;
- проанализировать систему лояльности в гостинице МВДЦ «Сибирь»;
- разработать мероприятий по совершенствованию системы лояльности персонала на примере гостиницы МВДЦ «Сибирь».

Предмет исследования: система лояльности персонала в гостинице МВДЦ «Сибирь».

Методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, научные статьи, материалы периодической печати и научных конференций в области гостиничного дела.

Методы исследования, использованные в данной работе: анализ, синтез, аналогия, сравнение, обобщение.

Совершенствование системы лояльности персонала в гостинице МВДЦ «Сибирь» имеет практическую значимость для различных сторон, включая:

1. Руководство гостиницы: новые методы лояльности помогут руководству удержать высококвалифицированных сотрудников, увеличить их мотивацию и продуктивность, а также снизить текучесть кадров.

2. Сотрудники гостиницы: новые методы лояльности помогут сотрудникам чувствовать себя более уверенно в своей работе, улучшат их условия труда и возможности для профессионального развития, а также повысят уровень их удовлетворенности работой.

3. Гости гостиницы: новые методы лояльности помогут улучшить качество обслуживания гостей, что приведет к повышению их удовлетворенности и лояльности к гостинице.

4. Конкуренты: успешное совершенствование системы лояльности персонала может помочь гостинице МВДЦ «Сибирь» выделиться на рынке и привлечь больше клиентов.

Таким образом, новые методы лояльности персонала в гостинице МВДЦ «Сибирь» помогут улучшить качество работы, повысить удовлетворенность сотрудников и гостей, а также увеличить конкурентоспособность гостиницы на рынке.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из 2 глав, а также заключения, списка литературы и приложений.

1 Теоретические основы формирования лояльности персонала гостиничного предприятия

1.1 Сущности основные характеристики лояльности

В современных условиях формирование эффективно работающего предприятия невозможно без реализации одной из основных функций менеджмента – мотивации. На данный момент большинство гостиничных гигантов и небольших предприятий задумываются над осмыслением накопленного опыта в этой области, пытаются адаптировать зарубежные концепции к своим предприятиям, т.к. знают эффект такого метода. Повышение конкурентоспособности предприятия, повышение производительности и улучшение качества работы невозможно при слабой мотивации персонала.

Показателем растущей важности проблемы мотивации в настоящее время являются затраты, которые компании несут за счет оплаты найма, отбора, обучения и повышения квалификации сотрудников в связи с перемещением сотрудников. Потеря высококвалифицированных сотрудников всегда негативно сказывается на эффективности компании и низкой отдаче подчиненных, когда они не могут найти действенные инструменты для мотивации своей работы.

По статистике, если лояльность сотрудников увеличится на 1%, то лояльность клиентов увеличится на 1,25 %, а это в свою очередь приведет к увеличению прибыли на 0,885% . Таким образом, увеличив лояльность персонала на 10%, можно получить прибыль в следующем квартале в среднем на 11%. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Важно отметить, что большинство людей стремятся выполнять только ту работу, которая позволяет им достичь желаемого результата или получить выгоду в будущем. Однако трудно определить причину, по которой сотрудник готов выполнять сложные задачи и работать сверх нормы.

Различают множество методов и способов стимулирования и мотивации сотрудников. Следует иметь в виду, что фактор, который мотивирует конкретного сотрудника на интенсивную работу сегодня, может демотивировать его завтра. Таким образом, одна из обязанностей руководителей и менеджеров в области управления персоналом заключается в том, чтобы знать и развивать мотивы сотрудников, действовать в соответствии с их ожиданиями, регулировать поведение и действия в интересах сотрудника.

Говоря о мотивации, следует отметить, что не существует единого "лучшего" способа или метода, которым нужно пользоваться всегда. У людей много разных потребностей и целей. Они ведут себя по-разному, когда пытаются их достичь. То, что приемлемо для одного человека, может быть абсолютно неприемлемо для другого. Это еще раз подтверждает, что на практике выполнить эту важную управленческую функцию очень сложно.

Одним из уровней мотивации является лояльность персонала.

В различных источниках можно найти разные определения этого понятия. Например, толковый словарь русского языка определяет лояльность как формальное держание в пределах законности и благожелательно нейтральное отношение. В русскоязычной литературе можно встретить определения, которые подчеркивают не только соблюдение правил и норм, но и благожелательное, уважительное, честное отношение к компании, руководству и коллегам, а также преданность во всех своих начинаниях.

Лояльность персонала – это мера преданности и верности сотрудников организации, которая проявляется в их готовности работать на благо компании, принимать на себя дополнительные обязанности и т.д.

Лояльность персонала- это психологическое состояние, когда сотрудник испытывает положительные эмоции и чувства к компании и готов добровольно и безусловно поддерживать его интересы.

Лояльность — это положительное отношение, связанное с субъективной оценкой или эмоциональной привязанностью. Несмотря на различия в

определениях, общим между ними является то, что лояльность персонала – один из ключевых показателей эффективности работы организации.

Лояльность включает в себя честность, доброту и дружелюбие как по отношению к компании, так и по отношению к коллегам. Человек сознательно отказывается от предосудительных и недобрых поступков, готов жертвовать своим временем, а иногда даже бесплатно выполнять задачи, которые не входят в его круг обязанностей. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Все эти определения можно отнести и к персоналу в индустрии гостеприимства. Лояльность персонала является ключевым показателем эффективности работы организации в индустрии гостеприимства. Она проявляется в преданности и верности сотрудников, и напрямую отражается на имидже и эффективности компании. Без лояльности сотрудников невозможно обеспечить лояльность клиентов, поэтому любая организация, стремящаяся к долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Вред от нелояльного сотрудника всегда выше, чем любая приносимая им польза. Такой сотрудник может приносить пользу сейчас, но своими действиями разрушать будущее.

Существует несколько различных типов лояльности сотрудников:

1. Эмоциональная лояльность. Это когда сотрудник испытывает эмоциональную привязанность к компании, а также к ее руководству и чувствует себя частью команды.

2. Интеллектуальная лояльность. Это когда сотрудник лоялен к компании из-за своей профессиональной привязанности к сфере деятельности, в которой работает компания.

3. Этическая лояльность. Это когда сотрудник считает, что ценности и цели компании соответствуют его личным убеждениям и этическим принципам.

4. Финансовая лояльность. Это когда сотрудник сохраняет лояльность к компании из-за высоких доходов и других финансовых выгод.

5. Структурная лояльность. Это связано с уровнем организации и управления компанией. Когда все должности в корпоративной структуре распределены таким образом, чтобы каждый работал в оптимальных условиях, независимо от его статуса в организации. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Также существует классификация по интенсивности:

- Самая низкая (плебейская) лояльность. Сотрудник боится потерять работу и стремится к материальному поощрению. На этом уровне на него можно воздействовать только "кнутом и пряником". Такой тип лояльности типичен для сезонных работников, занятых на уборке урожая, деревообработке, добыче рыбы и морепродуктов, консервировании и других работах.

- Низкая (пролетарская) лояльность. Компания для сотрудника - это исключительно источник заработка. Требования администрации - обязательная формальность. Пролетарскую лояльность демонстрируют работники физического труда на промышленных, сельскохозяйственных, транспортных, энергетических или строительных предприятиях.

Средняя (чиновничья) лояльность. Сотрудник дисциплинирован и исполнительен. Участвует во всех мероприятиях. Но эмоциональная вовлеченность в дела компании невелика. Обычно так ведут себя менеджеры среднего звена и офисные работники.

Высокая (аристократическая) лояльность. Успех компании - это личная цель. Уважение к руководству основано на признании его авторитета. Таковыми в основном являются топ-менеджеры, которые обычно всем довольны.

Высочайшая лояльность (лояльность "как дело чести"). Лояльность к компании превращается в верность к своему делу. Сотрудники с многолетним опытом работы в одной компании готовы пережить даже самые трудные времена, в то же время они чисто психологически не способны перейти к конкурентам, какими бы хорошими ни были условия там. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Чтобы лучше разобрать какой лояльностью обладает сотрудник, рассмотрим таблицу 1:

Таблицы 1 – Атрибуты лояльности персонала

Уровень лояльности	Атрибуты
Сильный	<ul style="list-style-type: none"> – Честность по отношению к объекту лояльности; – верность; – разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей; – открытая демонстрация лояльности к кому-либо или чему-либо; – готовность предупредить об опасности; – готовность идти на жертвы, если это необходимо объекту лояльности; – чувство гордости за свою компанию, гордость за принадлежность к числу ее сотрудников; – стремление наилучшим образом выполнить миссию, возложенную на сотрудника объектом лояльности
Слабый (либо полное отсутствие лояльности)	<ul style="list-style-type: none"> – Ложь, обман объекта лояльности; – сарказм, высмеивание, надругательство над ценностями и убеждениями, которые важны для объекта лояльности; – преимущество личных интересов перед интересами объекта лояльности; – отсутствие заботливости и предупредительности; – нарушение достигнутых договоренностей и т. д.

При определении лояльности сотрудников важно проанализировать их поведение. Лояльный сотрудник отличается от нелояльного тем, что он охотнее сотрудничает со своими коллегами, берет на себя ответственность и стремится улучшить свою работу и работу компании в целом. Однако определить лояльность только по поведению не всегда возможно, особенно если речь идет о новых сотрудниках.

Определить лояльность пришедшего на работу сотрудника можно путем наблюдения за его действиями на протяжении первых месяцев работы, а также проведения адаптационного периода. Кроме того, самое главное — определить на собеседовании насколько он лоялен. Задавая соответствующие вопросы, можно понять, насколько человек предан своей работе и компании, насколько готов вести себя профессионально, и умеет ли работать в коллективе. Если на собеседовании будет выявлена высокая степень лояльности кандидата, то это нужно учитывать при принятии решения о приеме на работу.

Важно понимать, что лояльность и преданность компании являются ключевыми качествами хорошего сотрудника. Если компания определит наличие этих качеств у своих сотрудников, то это поможет добиться лучших результатов в работе и укрепить позиции на рынке.

Формирование лояльности среди сотрудников может занять много времени, даже до нескольких лет. Новый сотрудник может казаться лояльным по отношению к работодателю и команде, но может скрывать свое истинное мнение об организации. Истинная лояльность проявляется только после нескольких месяцев совместной работы, когда человек полностью погружается в деятельность компании. На лояльность влияют несколько факторов, в том числе:

- организационная справедливость и доверие к руководству;
- корпоративная культура;
- возможность профессионального роста
- степень удовлетворенности потребностей персонала;
- система материального и нематериального мотивирования;
- корпоративные и личностные ценности;
- профессиональная лояльность и лояльность к труду.

Сотрудники могут быть лояльными или нелояльными, и у каждой группы есть свои особенности.

Компании с лояльным персоналом имеют ряд преимуществ, таких как более низкие затраты, лучшие бизнес-процессы, уважение со стороны профессионалов и защита от рисков. Кроме того, атмосфера в таких компаниях более здоровая, что способствует повышению производительности и улучшению результатов. Плюсы таких сотрудников весьма обширны:

- Компания получает огромную выгоду от наличия лояльных сотрудников, которые способствуют ее развитию и процветанию;
- Лояльные сотрудники соблюдают конфиденциальность коммерческих секретов организации;
- Лояльные сотрудники используют все доступные ресурсы, включая свои личные знания и опыт, для достижения наилучших результатов в своей работе;
- Лояльные сотрудники быстро приспосабливаются к изменяющейся среде работы и стремятся к профессиональному развитию;
- Лояльность - это также дисциплина и ответственность. Лояльные сотрудники всегда четко соблюдают правила и стандарты, которые являются неотъемлемой частью работы в организации;
- В трудные времена для компании лояльные сотрудники готовы поддерживать ее, понимая значимость своей роли в успехе общей миссии;
- Лояльные сотрудники имеют доверие к руководству компании и способствуют поддержанию его авторитета в коллективе;
- Лояльность позволяет сотрудникам быстрее адаптироваться к изменениям внутри компании, сохраняя при этом свою мотивацию и продуктивность;
- Лояльные сотрудники заинтересованы в карьерном развитии, поэтому постоянно улучшают свои знания и навыки, чтобы быть более полезными и эффективными в своей работе. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

С другой стороны, нелояльные сотрудники могут создать проблемы для компании. Они не проявляют открытой критики, но могут подстрекать к этому других и настраивать их против руководства. Между вами и откровенно нелояльными сотрудниками может существовать эмоциональная связь.

- нелояльные сотрудники могут оказывать негативное влияние на окружающих работников, искажив их положительное отношение к компании;

- Нелояльные сотрудники не проявляют открыто свою недовольство, но скрытно провоцируют коллег на недовольство и критику;

- в присутствии руководства эти люди обычно занимают нейтральную позицию;

- Между ними и четко нелояльными работниками существует множество эмоциональных связей.

Всего можно выделить три типа лояльности у работников: поведенческую, аффективную и нормативную. Каждый тип лояльности имеет свои особенности, например, у одних работников лояльность связана с опытом, а у других - с мотивами работы. Оценка типа лояльности важна для организации, так как это помогает правильно ориентироваться в отношениях с персоналом и выстраивать правильный подход к мотивации и управлению работниками. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Поведенческая лояльность.

Такой вид лояльности формируется у работника вследствие длительной работы в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени на работе, причем в одной и той же организации, начинает невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он употребляет местоимение «мы». Для него безразличны любые сообщения в средствах массовой информации, касающиеся его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами по работе, человеку все труднее принести их в жертву и перейти работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем

значительнее потери — то, что они вложили в компанию в течение длительного времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), — они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе только потому, что не хотят потерь подобного рода». **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

В то же время Д. Шульц и С. Шульц поведенческую лояльность рассматривают более узко. Они пишут, что для поведенческой приверженности характерна связь работника и организации, основанная на периферических факторах — вроде «пенсионных» планов и стажа. Если работник уволится, они прервутся.

По данным зарубежных ученых, доля «продолжительной лояльности», как и уровень лояльности в целом, у работников в последнее время начинает уменьшаться. С одной стороны, это связано с отказом организаций от гарантий работникам в пожизненной или хотя бы в продолжительной занятости. С другой стороны, изменяется отношение работников к организации. Статистические данные, приведенные Дж. Гринбергом и Р. Бэйроном, рисуют жалкую картину состояния лояльности американских работников по отношению к своим организациям. Корпорации США каждые четыре-пять лет теряют около половины своих сотрудников. Люди гонятся за более высокими заработками в ущерб приверженности предприятию. 44% работников технических специальностей заметили, что они соблазнились бы предложением другой работы с повышением жалованья в 20 и менее процентов по отношению к своей текущей зарплате. Наблюдения свидетельствуют о том, что похожие явления имеют место и в нашей стране.

Практический вывод, связанный с этим видом лояльности, состоит в том, что любые меры со стороны руководства, направленные на удержание сотрудников в организации, будут в то же время способствовать формированию поведенческой лояльности.

Аффективная лояльность

Люди, обладающие высокой степенью аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании в силу положительных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и ценностями компании, принципами, которые отстаивает эта организация, стремлением претворить в жизнь ее миссию. Как отмечают специалисты, между аффективной лояльностью и результативностью труда существует прямая связь, что не всегда обнаруживается в случае поведенческой лояльности.

Ученые обращают внимание на то, что в процессе организационных изменений важно сохранить соответствие между персональными ценностями аффективно лояльных сотрудников и претерпевших изменение организационных ценностей. Д. Шульц и С. Шульц сделали вывод, что работники с ярко выраженной аффективной лояльностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с «поведенческой» (продолжительной) лояльностью.

Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров. Ученые отмечают, что аффективная лояльность тесно связана с поддержкой со стороны организации, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать этот вид лояльности.

Нормативная лояльность - это когда работник чувствует обязанность оставаться в организации из-за давления, оказываемого на него со стороны работодателя или коллег. Он боится разочаровать своего работодателя и озабочен тем, что другие будут о нем плохо думать, если он уволится. Этот вид лояльности может возникать, когда работник чувствует себя обязанным возместить затраты, связанные с его обучением или тренингом.

Описывая нормативный вид лояльности, или приверженности, ученые не дают сведений о том, насколько продуктивны работники, имеющие такую

лояльность. Остается также открытым вопрос о том, есть ли необходимость формировать подобную лояльность у работников и каким образом это делать.

Российский психолог Константин Харский предложил более системную и практичную типологию лояльности, основанную на локусе контроля личности и времени. Основываясь тем, что такая классификация не является исчерпывающей. В ее основу заложен принцип ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении некоторого времени. Перечень таких мотивов может быть гораздо шире.

Локус контроля- это понятие, которое используется в психологии для описания того, где личность видит источник контроля над своей жизнью. Локус контроля может быть внутренним или внешним. Если личность имеет внутренний локус контроля, то она считает, что она контролирует свою жизнь и ее результаты зависят от ее личных усилий и решений. Если личность имеет внешний локус контроля, то она считает, что ее жизнь контролируется внешними факторами, такими как удача, судьба или другие люди. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

К.Харский разработал типологию лояльности на основе локуса контроля.

Поскольку лояльность, преданность не являются чем-то застывшим и динамично изменяются, то вторым критерием является время. Этот критерий особенно важен, когда решаются задачи прогнозирования лояльности работников.

Объединив эти два критерия в виде осей координатной плоскости, К. Харский выделяет четыре крайних типа лояльности, присвоив им условные наименования: Ветеран, Мечтатель, Наследник и Зомби, представлены на рисунке 1:



Рисунок 1 – Типы лояльности по К. Харскому

Ветеран:

Ветеран - это сотрудник, который остается лояльным к компании из-за долгого опыта работы в ней. Он видит свою лояльность как выражение благодарности компании за долгие годы, проведенные там, и считает свою работу значимой и необходимой. Такие сотрудники могут быть удержаны в компании путем предоставления им льгот и бонусов.

На этот тип лояльности, пишет К.Харский, несущественное влияние оказывают события настоящего времени и предстоящие события. Система убеждений и ценностей любого человека меняется медленно. Для формирования такой лояльности, по мнению автора типологии, требуется от трех до пяти лет.

Мечтатель:

Так же, как и у предыдущего типа, лояльность Мечтателя основана на внутреннем локусе контроля. Но, в отличие от Ветерана, он ориентирован в будущее, его лояльность связана с ожиданиями, которые человек имеет относительно своей компании. Мечтатель - это работник, которому нравятся цели и ценности компании, он совмещает свои личные ценности со значениями своего работодателя. Он видит работу в компании как средство достижения

личных целей. Такие сотрудники могут быть мотивированы путем увеличения связи между ценностями сотрудника и ценностями компании.

Основным преимуществом таких работников, отмечает К. Харский, является ответственность и активная жизненная позиция. Обладая внутренним локусом контроля, они сознательно строят планы и берут на себя ответственность за их выполнение. Их не нужно подгонять и контролировать. Они сами себе контролеры. «Без таких преданных делу энтузиастов не возникало ни одно большое дело. Возьмите историю любой крупной корпорации, брэнд которой теперь знает каждый школьник. В ее более или менее далеком прошлом были люди, одержимые идеей и стремлением воплотить ее в реальность». Вместе с тем ученый отмечает, что лояльность Мечтателя наиболее уместна в начале деятельности предприятия, она вдохновляет менее преданных работников, увлекает их. Но по мере реализации планов для них остается все меньше пространства. Поэтому они, если сохраняют лояльность, превращаются в Ветеранов.

Наследник:

Лояльность этого типа определяется внешним локусом контроля и прошлым опытом. Внешний локус контроля (экстернальность), как было сказано выше, проявляется в том, что источник активности, причины значимых событий человек усматривает во внешних обстоятельствах. Наследник не сам принимает решения, его к ним принуждают другие люди, ситуации, в которые он попадает. Такой человек в большей степени поддается внушению или убеждению.

Главным преимуществом лояльности этого типа К. Харский считает то, что его относительно просто сформировать психологическими методами. Беседы, собрания, психологически корректно сформулированные лозунги, правильно построенная система поощрений дают возможность довольно быстро создать лояльность Наследника. Большое значение имеют традиции компании, которые являются своеобразной передачей духовных ценностей от одного поколения работников к другому. Такими ценностями могут быть

имидж, репутация и т. п. Однако в относительно легкой управляемости состоит и слабость Наследника. Он может быть подвержен деструктивному влиянию нелояльных работников или конкурентов.

Зомби:

Это условное название того типа лояльности, который образуется на сочетании экстернальности и обращенности в будущее. Такой тип лояльности, по мнению К. Харского, самый шаткий и уязвимый. Он формируется за счет создания в сознании человека очень привлекательных и вдохновляющих картин будущего. Но когда реальность их разрушает, исчезает и лояльность к тому, кто эти картины рисовал. В этом слабая сторона лояльности Зомби.

Харский считает, что работники с внутренним локусом контроля более продуктивны и мотивированы, чем работники с внешним локусом контроля или нормативной лояльностью. Поэтому он рекомендует работодателям создавать условия для развития внутреннего локуса контроля у своих сотрудников. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Рассматривая качественные особенности лояльности работников, нельзя не упомянуть о точке зрения П. Морроу, которую комментирует в своей книге американский ученый Пол Мучински. Она интересна тем, что дает основания для различения видов лояльности по критерию направленности на определенный объект. Человек может быть по-разному предан или лоялен к различным аспектам своей деятельности: работе как таковой, своей организации, своей профессии. Профессиональная преданность — это ощущаемая работником положительная эмоциональная связь с профессией. Организационная лояльность отражает отношение к конкретному работодателю. Таким образом, как пишет П. Мучински, вполне может быть, что работница предана профессии (например, профессии медсестры), но не лояльна в отношении организации. В этом случае она, скорее всего, будет менять работодателей в рамках одной и той же профессии — медсестры. Или же человек может быть лоялен в отношении организации, но не увлечен работой,

что повышает вероятность перехода с одной работы на другую внутри организации. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

П. Морроу предложил модель, которая иллюстрирует взаимосвязь разнообразных видов (форм) лояльности или преданности (рисунок 2). Она состоит из концентрических окружностей. В центре модели — вид лояльности, которую он назвал трудовая этика. Этот личностный параметр отражает то, какое место в своей жизни человек отводит работе. Для одного — это всего лишь неприятная обуза, вынужденные усилия, а другой полностью поглощен работой, живет ею. Следующая от центра окружность символизирует преданность профессии. Третья и четвертая окружности обозначают лояльность (преданность) в отношении организации. Причем третья окружность соответствует компоненту стабильности организационной преданности, а четвертая — аффективному компоненту организационной преданности. Эти два вида лояльности практически совпадают с рассмотренными выше соответственно поведенческой и аффективной лояльностями. И, наконец, внешняя окружность символизирует увлеченность работой. Чем ближе к центру располагается окружность, тем больше соответствующий вид лояльности связан с личностными особенностями работника. Формы лояльности, обозначенные на внешних окружностях, в большей мере определяются ситуационными факторами.

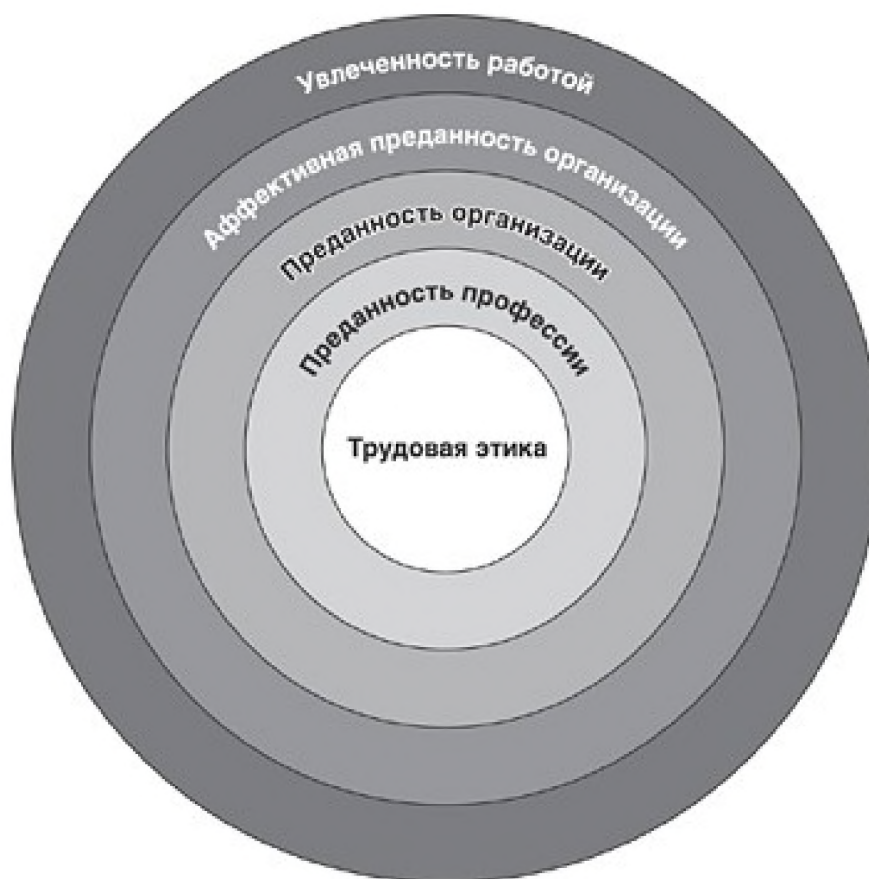


Рисунок 2 – Модель преданности работе П. Морроу

П. Мучински пишет, что концепция П. Морроу в некоторых исследованиях не нашла убедительного эмпирического подтверждения, другие же исследования подтверждают ее значимость. Очевидно, это связано с не очень четкой определенностью некоторых понятий, используемых автором концепции. Но это не снижает ее практической значимости, поскольку обогащает понимание такого сложного психологического феномена, как лояльность персонала. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

1.2 Особенности формирования системы лояльности персонала в гостиничном предприятии

В индустрии гостеприимства невозможно обеспечить лояльность клиентов, если нет лояльности сотрудников. Недостатки, которые происходят от нелояльного сотрудника, существенно превышают любую возможную

выгоду, которую он может принести. В конечном итоге, поступки такого сотрудника наносят урон будущему компании. Поэтому любой организации, стремящейся к долгосрочной перспективе, необходимо уделять внимание лояльности своих сотрудников.

Лояльные сотрудники будут проявлять высокую профессиональную мотивацию, будут использовать свои возможности, будут творчески подходить к работе, брать на себя дополнительные задачи, охотно помогать своим коллегам, наслаждаться учебным процессом и быть готовыми работать через временные трудности - все это окажет положительное влияние на коллектив всей компании.

Чтобы достичь высокого уровня лояльности персонала, необходимо создать условия для комфортной работы и развития каждого сотрудника. В первую очередь, это означает обеспечение работников достойной зарплатой и социальными гарантиями, а также создание благоприятной рабочей атмосферы.

Существует множество факторов, которые влияют на лояльность персонала в гостиничном бизнесе. Рассмотрим некоторые из них:

1. Компенсация и вознаграждение. Одним из самых важных факторов, влияющих на лояльность персонала, является компенсация и вознаграждение. Сотрудники должны чувствовать, что их труд оценивается и оплачивается справедливо. Кроме того, вознаграждения за достижения и успехи в работе могут стимулировать сотрудников к более высокой производительности.

2. Развитие карьеры и обучение. Сотрудники должны видеть, что у них есть перспектива развития в компании. Предоставление возможностей для обучения и повышения квалификации может помочь сотрудникам достичь своих карьерных целей и оставаться лояльными компании.

3. Рабочая среда и условия труда. Качество рабочей среды и условий труда также является важным фактором, влияющим на лояльность персонала. Сотрудники должны иметь доступ к комфортным и безопасным условиям труда, а также к современному оборудованию и технологиям.

4. Культура компании и лидерство. Культура компании и лидерство также могут оказывать влияние на лояльность персонала. Сотрудники должны видеть, что компания ценит их мнение и заботится о них как о людях. Кроме того, лидеры компании должны быть вдохновляющими и мотивирующими для своих подчиненных.

5. Баланс работы и личной жизни. Сотрудники должны иметь возможность балансировать работу и личную жизнь. Предоставление гибкого графика работы, возможности удаленной работы или оплачиваемых отпусков может помочь сотрудникам сохранять баланс между работой и личной жизнью, что может повысить их лояльность к компании.

В целом, лояльность персонала в гостиничном бизнесе зависит от многих факторов, и компании должны уделять внимание каждому из них, чтобы обеспечить долгосрочную перспективу и успех.

При изучении способов повышения лояльности сотрудников в компании полезно обратиться к описанию уровней лояльности(табл2)

Таблица 2 – Уровни лояльности

Уровень лояльности	Признаки	Последствия
Демонстративная (открытая) нелояльность	Сотрудник проявляет недобросовестность, потребительски относится к организации, ставит свои личные интересы выше	Нелояльные сотрудники влияют на коллег: разрушают их ценности и убеждения, порождают сомнения в целесообразности работать

	компаний.	добросовестно и качественно
Скрытая нелояльность	Сотрудник регулярно выполняет предписываемые правила и требования, но лишь из опасения наказания или из-за ожидания вознаграждения. В присутствии руководства сотрудник занимает подчеркнуто нейтральную позицию	Сотрудник распространяет негативные слухи и сплетни о коллегах и руководстве организации, исподтишка настраивает или провоцирует других на критику правил и порядка, на возмущение
Нейтральная лояльность	Обычно это новичок, поступивший на работу в организацию, но не информированный об особенностях ее корпоративной культуры. Может проявлять как лояльность, так и нелояльность	Такой сотрудник менее предсказуем, чем лояльные и нелояльные коллеги. Какой в итоге будет лояльность, зависит от того, под чье влияние данный сотрудник попадет в коллективе
Лояльность на уровне внешних атрибутов	Сотрудник готов носить отличительные символы и знаки организации, фирменную одежду. Ведет себя согласно корпоративным правилам и стандартам	Сотрудник становится активным потребителем корпоративных товаров (если организация является производителем или имеет сеть магазинов)

Окончание таблицы 2

<p>Лояльность на уровне поступков и поведения</p>	<p>Сотрудник соблюдает традиции и обычаи, принятые в организации, следует стандартам в общении с клиентами, выполняет требования дисциплины не из-за опасности наказания, а в силу своего отношения к организации</p>	<p>Этого уровня лояльности вполне достаточно для большинства сотрудников, не руководителей. От сотрудника не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию</p>
<p>Лояльность на уровне убеждений</p>	<p>Этого уровня достигают лишь 10–15 процентов сотрудников (в основном руководящий состав). Они максимально отдают себя работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других сотрудников, активны в устранении проблем</p>	<p>Такие сотрудники легче переносят трудные для организации времена и остаются работать, руководствуясь чувством верности, сопричастности. Они склонны доверять решениям, которые принимает руководство</p>
<p>Лояльность на уровне идентичности</p>	<p>Сотрудник максимально отождествляет себя с организацией, предан и верен ей. Такой уровень лояльности у персонала формирует японская система пожизненного найма</p>	<p>Сотрудник не подвержен негативному влиянию со стороны окружающих, его лояльность не зависит от уровня вознаграждения. Сотрудник максимально мотивирован и эффективен</p>

Идею нескольких уровней лояльности предложил К.В. Харский. Схематично это выглядит следующим образом (рис 3):



Рисунок 3 – Уровни лояльности

Сам процесс формирования лояльности в индустрии гостеприимства предполагает создание комплекса ценностных, мотивационных и эмоциональных, не противоречащих друг другу, условий труда. Важно создать условия, которые будут мотивировать сотрудников и не противоречить друг другу. Эту ответственность несет высшее руководство гостиницы, а менеджеры высшего и среднего звена должны поддерживать эти условия. Для того чтобы лояльность персонала была важной ценностью компании, ее нужно перевести на уровень правил и стандартов поведения.

Все мероприятия, направленные на формирование преданности персонала, должны учитывать специфику работы персонала в сфере гостеприимства. Работа над формированием преданности должна быть самостоятельным направлением деятельности компании. В крупных гостиничных компаниях, в гостиничных сетях это относится к отделу организационного развития (обслуживания) или менеджеру по организационному развитию. Данный сервис занимается корпоративной культурой и обеспечением преданности персонала. Поскольку это отдельный и довольно сложный вид деятельности кадровой службы, рекомендуется серьезно отнестись к своей работе. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Для достижения высокого уровня лояльности необходимо создать условия для комфортной работы и развития каждого сотрудника, обеспечивать достойную зарплату и социальные гарантии, создавать благоприятную рабочую атмосферу, проводить обучение и повышение квалификации, оценивать работу сотрудников, мотивировать и обеспечивать безопасность и здоровье. Личные характеристики сотрудников, а также эффективный стиль руководства также влияют на их лояльность. Установка долго оставаться в организации и приносить пользу гостинице формируется благодаря выгоде от принадлежности к данной организации – высокий социальный статус, имидж самой гостиницы, налаженные деловые и неформальные коммуникации, различные стимулирующие программы.

В ходе исследований были выявлены качества, которыми должен обладать руководитель, чтобы подчиненные ему сотрудники были лояльными.

Положительное влияние на общий уровень лояльности оказывает и ежегодный отчет руководства о достижениях компании с параллельным награждением лучших и материальным поощрением всего персонала. В отчете следует подробно и доступно донести до сотрудников наиболее важные планы на следующий год, положение дел у конкурентов, а также достижения отеля за последний год. Формирование гордости – это основная цель таких отчетов. Прямая связь с руководством, как ничто другое, вселяет заряд энергии и желание трудиться во благо гостиницы.

Качества руководителя, формирующие лояльность персонала:

– Доминантность.

Это способность лидера доминировать над своими подчиненными и подавлять противников. Однако, важно помнить, что доминантность не должна переходить в агрессивность или жестокость в отношении коллег и подчиненных.

– Самоуверенность.

Уверенный в себе руководитель подает пример своим сотрудникам, у такого начальника будут такие же уверенные подчиненные.

- Стрессоустойчивость, самообладание

В стрессовых ситуациях руководитель должен держать себя в руках, не поддаваться панике и стрессу

- Творческое мышление

Руководитель с креативным и творческим мышлением может принести значительные преимущества для компании и ее управления. Творческие руководитель может:

Находить необычные и инновационные решения проблем компании. Они могут видеть проблемы с другой стороны и находить альтернативные решения, которые другие люди могут не заметить.

Находить новые идеи, чтобы выделиться на рынке, привлечь новых клиентов и улучшить бизнес-процессы.

Они более открыты для новых идей и могут быстрее адаптироваться к меняющимся условиям в компании и на рынке.

Творческие лидеры могут создать для своих сотрудников более интересную и разнообразную рабочую среду, которая может повысить их продуктивность и лояльность.

- Целеустремленность

Руководитель должен быть целеустремленным, потому что это помогает ему и его команде достигать поставленных целей и задач. Целеустремленность позволяет руководителю ясно определить, что нужно сделать, чтобы достичь успеха, а также разработать стратегии и планы действий для этого.

Кроме того, целеустремленность помогает руководителю оставаться мотивированным и продуктивным на протяжении всего процесса работы. Он может использовать свою цель как ориентир для принятия решений и организации работы своей команды.

Наконец, целеустремленность помогает руководителю избежать отвлекающих факторов и сохранить фокус на главной цели. Это позволяет ему более эффективно использовать свое время и ресурсы для достижения желаемых результатов.

- Готовность к риску

Риск - это неизбежная часть любой деятельности, и руководитель должен быть готов принимать решения на основе оценки рисков и потенциальных выгод. Если руководитель не готов к риску, он может упустить возможности для развития и роста своей компании или проекта. Кроме того, руководитель, который не боится рисковать, может стать лидером в своей отрасли и привлечь новых клиентов и инвесторов.

- Решительность и ответственность

Руководитель несет ответственность за принятие ключевых решений, которые могут повлиять на успех или неудачу компании или проекта. Решительность помогает руководителю быстро и эффективно принимать решения, основанные на анализе данных и опыте. Ответственность подразумевает, что руководитель не только принимает решения, но и готов нести за них ответственность перед своей командой, клиентами и инвесторами. Такой руководитель, может вдохновить доверие и уважение своей команды, что может привести к более высокой производительности и успеху компании или проекта.

- Коммуникабельность

Менеджер по управлению персоналом должен быть общительным и уметь работать с людьми, это поможет ему найти подход к любому сотруднику, а также найти факторы, его мотивирующие

- Умение реализовывать потенциал своих подчиненных

Руководитель должен уметь реализовать потенциал своих подчиненных, потому что это позволяет достичь большей эффективности и производительности в работе. Когда каждый член команды использует свои лучшие навыки и знания, они могут работать более эффективно и достигать лучших результатов. Кроме того, руководитель, который умеет развивать и поддерживать своих подчиненных, создает более мотивированную и

довольную команду, что может привести к повышению уровня удовлетворенности клиентов и улучшению репутации компании.

В соответствии со стандартом управления циклом для формирования преданности персонала в отелях следует использовать следующий подход.

–оценка уже действующей системы лояльности персонала, выявление и анализ «зон риска»;

–разработка и реализация «Программы формирования лояльности персонала гостиницы»;

–мониторинг реализации данной программы и ее регулярная корректировка

Важно учитывать, что лояльность является переменной категорией, которая постоянно изменяется под влиянием различных факторов, таких как стиль управления, критерии оценки и корпоративная культура компании.

Перед любой программой по укреплению лояльности следует оценить уровень приверженности отдельного работника, а также подразделения или всей компании в целом. Оценка служит основой для разработки политики мотивации персонала и отображает тенденции, которые проявляются в работе организации. Аккуратная оценка дает возможность получить обратную связь от сотрудников и ответить на важные для бизнеса вопросы о соответствии существующих мотивационных систем ожиданиям работников, а также о развитии индивидуальных возможностей сотрудников в соответствии с кадровой стратегией компании. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Но перед формированием системы лояльности персонала организации, необходимо рассмотреть методы оценки лояльности.

Анкетирование представляет собой самый простой и эффективный способ оценки лояльности, при котором не требуется использования шкал, ключей и алгоритмов интерпретации. Для того чтобы получить правильные результаты, достаточно применить здравый смысл. Процедура заключается в распределении анкет, их заполнении участниками и дальнейшей обработке данных.

Вторым методом является использование шкалы Терстоуна для оценки уровня лояльности к конкретной организации. Она может быть доступна для использования любым исследователем и предоставляет возможность оценить социальную установку, соответствующую вашему предприятию.

Третий метод включает использование проективных вопросов для оценки уровня лояльности к компании. Он требует базовых психологических знаний и объективного подхода к оценке. Более эффективно будет попросить сотрудников письменно ответить на вопросы. Чтобы организовать такое исследование, можно сообщить сотрудникам, что вас попросили помочь провести социальный опрос. Вопросы нужно задавать в достаточно быстром темпе, потому что именно то, что первое приходит в голову будет тем, что действительно думает респондент.

Четвертый метод оценки лояльности сотрудника к компании-интервью. Данный метод используется, чтобы получить дополнительную информацию о подразделениях, как с самым высоким уровнем лояльности, так и с низким. Она также поможет точно выявить и определить причины низкого уровня лояльности

Когда речь идет о повышении лояльности персонала через совершенствование системы оплаты труда, необходимо понимать, что лояльность имеет свою цену. Хотя увеличение заработной платы широко используется в гостиничной индустрии как способ удержания сотрудников, следует учитывать, что она не является единственным фактором мотивации и может привести к снижению уровня недовольства условиями работы. Кроме того, сотрудники могут начать воспринимать этот вид стимулирования как должное, что уменьшает его эффективность. Поэтому при разработке программ стимулирования лояльности необходимо учитывать особенности каждого сотрудника и их индивидуальные мотиваторы. Например, для молодых работников основными мотивирующими факторами являются карьера и деньги, а для работников с большим опытом и высокой должности важнее личность

руководителя, взаимопонимание в команде и возможность поделиться опытом.

[Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Так же, как было упомянуто ранее, для развития лояльности важны те факторы, которые не связаны с материальными благами, такие как неформальные отношения в коллективе (отношения с руководством и коллегами, корпоративная культура, психологический климат), свобода в принятии решений, возможность расти и развиваться, честная оценка труда и достижений. На практике эти принципы активно используются в командной работе, которую предлагает Р.М. Белбин и которую многие специалисты считают эффективной. Командная работа обеспечивает творческое развитие каждого члена команды и достижение общей цели благодаря доверию к руководству, открытому сотрудничеству, эмоциональной связи и энтузиазму.

Грамотная организация рабочих мест – эффективный способ повышения лояльности персонала в индустрии гостеприимства. Здесь нет незначительных факторов – важно все, в том числе и благоприятная экологическая обстановка на рабочем месте. На обстановку влияет даже погодные условия, в которых работают сотрудники. Так в аномально летнюю жару целесообразно изменить график работы сотрудников, а при минусовой температуре стоит обеспечить сотрудников комфортными условиями труда, например, поставить обогреватели или униформу более закрытого плана.

Важно учитывать особенности каждого сотрудника при совершенствовании системы стимулирования. Отличным примером является отель «Шиндлерхоф» под Нюрнбергом, он отличается организацией рабочего графика в соответствии с биоритмами каждого сотрудника. При составлении графика учитывают кто лучше себя чувствует утром, а кто вечером.

Для того, чтобы показать, что руководство заботится об их физическом и психическом здоровье, отличным решением будет включить в деятельность гостиницы организацию перевозки сотрудников вечерней и ночной смены отеля (позднее – на метро, а когда общественный транспорт перестанет работать – на дом), потому что поддержка сотрудников является основой для

формирования уважения к руководству и отелю в целом. При взаимном уважении только некоторые сотрудники могут быть способны к правонарушениям и нарушениям трудовой дисциплины, то есть к демонстративной нелояльности.

Лояльность персонала также напрямую зависит от положительного общественного мнения об отеле и признания сообществом заслуг компании. Это дает дополнительный повод для гордости. Например: "Да, я работаю в трехзвездочном отеле, но это лучший бизнес-отель города в категории "Три звезды". Но не только благоприятное мнение общества является поводом для гордости персонала, но и влияет на участие в благотворительных организациях и спонсорство спортивных мероприятий.

Однако важно, чтобы сотрудники в индустрии гостеприимства чувствовали не только гордость за положительное мнение общества, но и удовлетворение от участия в благотворительности и спонсирования компанией спортивных мероприятий. Одной из ключевых ценностей предприятий этой отрасли является формирование высокого уровня лояльности персонала, что проявляется в совпадении ценностей компании и сотрудников. Для достижения этой цели важно проводить обучение, начиная с тренинга для каждого нового сотрудника о компании, её истории, структуре, принципах гостеприимства и корпоративной культуре. Также все сотрудники должны проходить внутреннее и внешнее обучение, которое организуются как штатными сотрудниками, так и сторонними тренерами по различным темам. Внутренние тренинги посвящены коммуникациям между сотрудниками, выявлению проблем, возникших в ходе работы предприятия. Внешние тренинги проводят по различным темам, например, телефонным переговорам или управлению временем (time-management). **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Таким образом, непрерывное обучение персонала гостиницы способствует предоставлению высококачественного сервиса для гостей. Важно помнить, что детали и нюансы являются ключевыми для достижения чего-то значимого. Поэтому, такие мелкие факторы, как скидки на химчистку и

посещение ресторана, являются значительными плюсами в укреплении дружественных отношений между сотрудниками и организацией.

Профессор и исследователь Уильям Оучи, разработавший теорию Z, считал, что вовлеченность работников в процессы принятия решений и создание чувства причастности ко всему, что происходит в компании, являются эффективными способами управления персоналом. Следовательно, систематическое информирование сотрудников через корпоративный сайт, журналы, доски объявлений и фирменный стиль, также являются способами повышения лояльности сотрудников гостиницы. Также важен метод управления, основанный на семейных ценностях, который включает проведение совместных мероприятий, подарков для детей сотрудников, организацию экскурсий для членов семьи и предоставление бесплатного проживания для всей семьи в гостиницах для отличившихся сотрудников. Обеспечение лояльности семей работников не только создает благоприятный климат в семьях персонала, но и способствует распространению информации о гостинице среди потенциальных клиентов, что важно для ее имиджа. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Таким образом, формирование системы лояльности персонала в гостиничном предприятии требует внимательного изучения и создания хороших условий труда на основе индивидуального подхода. Это поможет повысить уровень мотивации, производительности и качества обслуживания, что является ключевым фактором успеха в данной отрасли.

1.3 Современные системы лояльности в гостиничной индустрии

Для повышения лояльности сотрудников международные гостиничные операторы активно используют программы привилегий для своих работников.

Современные программы лояльности персонала в гостиницах часто включают в себя различные бонусы, награды, обучение и сопутствующие привилегии для работников. Они помогают поддерживать мотивацию

персонала, повышать эффективность работы, привлекать новых сотрудников и удерживать уже работающих. Вот несколько примеров:

Программа обучения. Гостиницы часто создают специальную программу обучения для своих работников. Они могут получить обучение по различным темам, включая техники обслуживания, управление персоналом, управление временем, продажи и т.д. Такие программы могут проходить как внутри компании, так и за ее пределами. Онлайн-курсы и обучающие программы в гостиницах – это возможность для персонала гостиницы повысить свою квалификацию и улучшить свои навыки в обслуживании клиентов.

Одна из крупнейших гостиничных сетей, которая предлагает подобные программы, это Marriott International. Они предлагают онлайн-курсы на различные темы, такие как гостиничный сервис, продажи и маркетинг, управление командой и другие. Курсы обновляются и дополняются каждый год, чтобы отвечать изменяющимся потребностям в гостиничном бизнесе.

Кроме того, многие другие гостиничные сети также предлагают подобные программы обучения своим сотрудникам. Например, Hilton Worldwide имеет собственную программу обучения под названием "Hilton University", а Accor Hotels имеет свою программу "Accor Académie".

К ним также могут присоединиться маленькие гостиницы, которые предлагают индивидуальное обучение для своих сотрудников. Но в России в гостиницах таких программ немного.

Такие обучающие программы помогают гостиничным сотрудникам совершенствовать свои знания и навыки, улучшить качество обслуживания и повысить уровень удовлетворенности клиентов. Однако для внедрения эффективной программы обучения необходимо убедиться, что сотрудники имеют время на прохождение курсов, а также могут использовать полученные знания в работе.

Награды и бонусы. Многие гостиницы предлагают различные награды и бонусы для своих сотрудников, такие как премии, подарки или отпуск на более длительное время. Кроме того, компании могут установить бонусную систему,

в которой работники получают дополнительную оплату за выполнение определенных задач или достижения определенных целей. Например, сеть гостиниц Hilton Worldwide предоставляет бонусы для тех работников, которые продвигаются по службе или достигают определенных результатов, предоставляет своим сотрудникам отличные условия работы, бесплатную медицинскую страховку, оплачиваемые отпуска и возможность карьерного роста.

Four Seasons - одна из лучших гостиничных компаний в мире, предоставляет своим сотрудникам обучение, бонусы и возможности продвижения по карьерной лестнице. Компания также проводит специальные программы для укрепления командного духа и повышения мотивации сотрудников.

Marriott - гостиничный бренд, который предоставляет широкий спектр бонусов для своих сотрудников, начиная от бесплатного проживания в отелях компании, оплачиваемых отпусков, бесплатного питания и заканчивая медицинской страховкой и возможностью получения дополнительного обучения.

Ritz Carlton - компания, которая всегда ставит на первое место удовлетворенность своих сотрудников. Отличительной чертой компании является высокий уровень обслуживания и внимание к деталям, поэтому общение с сотрудниками происходит на очень высоком уровне.

Huatt - гостиничная компания с более чем 750 отелями во всем мире. Для повышения лояльности сотрудников, компания проводит мероприятия, такие как обучение, программы мотивации, бонусы за хорошую работу и возможность обучения в рамках Huatt University.

Улучшенные условия работы. Гостиницы могут предлагать своим сотрудникам улучшенные условия работы, такие как гибкий график, различные бонусы и льготы, медицинское страхование, пенсионные планы и т.д. Например, гостиничная компания Four Seasons Hotels and Resorts

предоставляет своим работникам медицинскую страховку, пенсионные планы и другие льготы.

Посвящение в корпоративную культуру. Многие гостиницы понимают, как важно, чтобы их сотрудники чувствовали связь с компанией и разделяли ценности ее культуры. Для этого они создают различные мероприятия, такие как лекции, курсы обучения, общественные мероприятия и т.д. Например, гостиничная компания Inter Continental Hotels Group проводит ежегодную конференцию, на которой обсуждаются важные темы и проводится обмен опытом между работниками гостиничной сети.

В целом, современные программы лояльности персонала в гостиницах являются важным инструментом для привлечения, удержания и мотивации сотрудников, которые ведут бизнес к успехам.

В настоящее время для гостиниц актуально не только наличие лояльных сотрудников, но и необходимо целесообразно направить усилия кадровой политики на повышение активности сотрудников, увеличение их вовлеченности в деятельность компании. Для этого рекомендуется гостиницам использовать следующие разнообразные механизмы и методы: формирование групп/коллективов (проектных групп) для решения поставленных задач; целевое управление с применением разнообразных средств контроля и координации персонала; ротация кадров с изменением характера и содержания работы; расширение полномочий сотрудников для исключения монотонности труда; организация системы постоянного обучения работников; применение разнообразных систем материального стимулирования.

[2 Разработка программ по совершенствованию системы лояльности в гостинице МВДЦ «Сибирь»] - изъято

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ] - изъято

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ] - изъято

[ПРИЛОЖЕНИЯ - А, Б] - изъято

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 М.Д. Батраев
подпись инициалы, фамилия



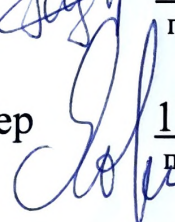
« 14 » 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

43.03.03 Гостиничное дело
код и наименование специальности

43.03.03.31 Гостинично-ресторанная деятельность
Код и наименование профиля подготовки

Разработка мероприятий по совершенствованию системы лояльности персонала
на примере гостиницы МВДЦ «Сибирь», ООО «ЭкспоСервисСибирь»
тема

Руководитель	 <u>13.06.2023</u> подпись, дата	<u>д-р экон.наук, доцент</u> должность, ученая степень	<u>О. А. Яброва</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 <u>13.06.2023</u> подпись, дата		<u>Р. П. Кучученова</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 <u>13.06.2023</u> подпись, дата	<u>д-р экон.наук, доцент</u> должность, ученая степень	<u>О. А. Яброва</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2023