

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № s2 / 2024, Vol. 16, Iss. s2 <https://esj.today/issue-s2-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/16FAVN224.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кохова, И. В. Разработка мер, направленных на совершенствование системы управления лояльностью персонала гостиничного комплекса / И. В. Кохова, Е. Ю. Пряжникова // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s2. — URL: <https://esj.today/PDF/16FAVN224.pdf>

**For citation:**

Kokhova I.V., Pryazhnikova E.Yu. Development of measures aimed at improving the hotel complex staff loyalty management system. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(s2): 16FAVN224. Available at: <https://esj.today/PDF/16FAVN224.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Кохова Ирина Владимировна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Доцент кафедры «Психологии и развития человеческого капитала»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: kokhova-ira57@yandex.ru

**Пряжникова Елена Юрьевна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Профессор кафедры «Психологии и развития человеческого капитала»  
E-mail: EYUPryazhnikova@fa.ru

## **Разработка мер, направленных на совершенствование системы управления лояльностью персонала гостиничного комплекса**

**Аннотация.** В рамках представленной публикации ставится цель разработки предложений, способствующих повышению уровня лояльности персонала компании «Marriott International». В первую очередь в статье изучаются способы измерения лояльности персонала. В исследовании приведена формула, по которой осуществляется расчет удовлетворенности оплатой труда. Для того, чтобы у работника вырабатывалась преданность к своей организации, у него не должна быть самая высокая зарплата, должна быть такая, которая обеспечит достойное существование в сравнении с конкурентными вакансиями фирм-конкурентов, занятых в рассматриваемой сфере. Кроме того, следует отметить, что значительное влияние на общий уровень удовлетворенности оказывает чувство справедливости или его отсутствие. Эксперт способен оценить справедливость происходящего, опираясь на установленные нормы и правила, а также рассматривая средние значения для конкретной отрасли или сферы деятельности. Исследование корпоративной культуры внутри организации «Marriott International» позволяет сделать выводы о ее особенностях, прежде всего, выделяя в качестве приоритета стремление руководства обеспечить высокий уровень лояльности сотрудников посредством приверженности морально-этическим стандартам поведения. Важной основой для бизнеса является обращение к проверенным временем методикам, направленным на повышение мотивации и удовлетворенности работников их трудовой деятельности. Однако в ходе анализа были обнаружены определенные недостатки в сфере управления персоналом, выявленные благодаря откликам как нынешних сотрудников, так и кандидатов, проходивших собеседование в «Marriott International». Среди выявленных проблем стоит отметить высокий

уровень текучести кадров и негативные оценки условий работы, указывающие на проблемы с лояльностью персонала. Такие тенденции могут оказать непосредственное влияние на финансовую стабильность организации.

**Ключевые слова:** лояльность персонала; кадровый риск; управление персоналом; мотивация сотрудников; корпоративная культура; экономическая безопасность; конкурентное преимущество; человеческий капитал

## Введение

В нынешнее время успешность в бизнес-соперничестве в значительной степени определяется не столько использованием инновационных технологий на предприятиях, сколько квалификацией и преданностью сотрудников, обеспечивающих высокие стандарты разработки и безопасности. В контексте изучения конкретного предприятия важность ориентированности персонала на достижение стратегических целей приобретает особенную важность, подчеркивая роль каждого члена команды для обеспечения устойчивого развития организации и защиты его интересов.

Цель данной работы заключается в исследовании природы и сущности лояльности персонала в компании «Marriott International» как элемента безопасности хозяйствующего субъекта.

Объектом исследования является сеть отелей «Marriott International», а предметом выступает лояльность персонала к компании как элемента экономической безопасности.

## 1. Методы и материалы

При написании научной публикации использовались следующие методы: сравнительный, статистический, математический анализы, анализ и обобщение нормативно-правовых актов и документов, научных исследований и статей, табличные и графические способы визуализации статистических данных.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Определить теоретические основы понятия лояльности персонала и ее уровни.
2. Рассмотреть воплощение данного явления на разных уровнях в работе компании «Marriott International».
3. Выдвинуть предложения по повышению лояльности персонала с целью укрепления безопасности.
4. Оценить эффективность предложенных решений.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественным и авторами, нормативно-правовых документах стратегического планирования, предложениях, раскрывающих перспективы повышения уровня лояльности персонала.

Различные аспекты лояльности персонала гостиничного комплекса исследовались в работах следующих авторов: Артемьевой О.А. [1], Батяхиной А.О. [2], Шадской И.Г. [3] Ларионова В.А. [4], Мавриной Н.Ф. [5], Тубелис Р.Ю. [6] Савчишкиной Е.П. [7], Скабеевой Л.И. [8].

Информационной базой исследования послужили научные труды отечественных ученых.

## 2. Результаты и обсуждения

Многие задаются вопросом о том, как можно оценить степень преданности сотрудников своей компании и как верно определить уровень их лояльности. В этом контексте особенно важно не забывать о ключевых аспектах, которые влияют на развитие такой преданности: ощущение принадлежности к корпоративной культуре, внутренний психологический настрой сотрудника и способность к самодисциплине.

Во-первых, лояльность персонала можно оценить при помощи некоторого числа внешних факторов, например, таких как:

1. У компании и сотрудника совпадают цели.
2. Заинтересованность в деятельности компании и ее развитии.
3. Осознание факта, что увеличение благосостояния компании ведет к увеличению личного благосостояния.
4. Инициативность и творческий подход к выполнению задач.
5. Преданность своей работе и общему делу.

Так же лояльность напрямую зависит от удовлетворенности сотрудником от выполняемой им деятельности. Удовлетворенный сотрудник точно будет проявлять тот или иной уровень лояльности. Удовлетворенность сотрудника оплатой труда можно посчитать по главной формуле теории справедливости:

$$\frac{\text{Вклад работника}}{\text{Оплата работника}} = \frac{\text{Вклад других сотрудников}}{\text{Оплата других сотрудников}}$$

Работник ценит признание его усилий как в материальном, так и в эмоциональном аспектах. Не обязательно обладать высокой заработной платой для выработки лояльности к компании, главное — это предоставление заработка, который позволит жить достойно по сравнению с другими работниками в данной отрасли. Кроме того, основополагающим фактором является качественное информирование сотрудников о том, какие действия могут привести к взысканиям, а какие будут стимулироваться или поощряться, определяя тем самым стратегические задачи хозяйственной деятельности организации.

На ряду с удовлетворенностью оплатой, существуют другие важные аспекты, на которые стоит обращать внимание. К ним относится степень удовлетворенности от выполнения своей работы, качество взаимодействий с руководством, наличие подходящих условий для эффективного труда, адекватность рабочей нагрузки, значимость и результаты выполняемой работы, комфортность рабочей атмосферы, а также предоставляемые возможности для профессионального и личностного роста. Справедливость и ее отсутствие существенно влияют на общее чувство удовлетворенности [9].

Справедливость того или иного события специалист может оценить только из общепринятых норм и правил, средних показателей по отрасли и направлению. В остальном, для каждого сотрудника имеются свои внутренние границы данного понятия, которые могут изменяться в разных обстоятельствах. Для оценки удовлетворенности персонала и установления уровня лояльности сотрудника необходимо проводить анонимные опросы, стратегические сессии, на которых сотрудник HR-отдела будет проводить анализ вовлеченности сотрудников, их вклада в работу, регулярный мониторинг и сравнение показателей выработки, результативности, потраченного на рабочем месте времени. Так же оценка лояльности может происходить по шкале Терстоуна (специальный тест-опрос, который помогает определить уровень вовлеченности персонала), методом анонимного и открытого анкетирования принимаемых, увольняемых и работающих сотрудников, методом проективных вопросов, интервьюирование при приеме на работу и в ходе рабочей деятельности [10].

При проведении комплексного анализа внутренней корпоративной политики, нацеленной на управление поведением и вовлеченностью персонала «Marriott International», было выявлено, что, в первую очередь, менеджмент компании нацелен на управление лояльностью персонала в сфере морально-этических норм поведения и их соблюдения, далее безопасность хозяйствующего субъекта базируется на традиционных для организации методах повышения мотивации персонала, его удовлетворенности от рабочей деятельности. Однако, все принимаемые меры и обеспечиваемые преимущества культивируют внутреннее чувство благодарности своему работодателю и чувство уважения. Это подразумевает, что участие в деятельности организации строится на основе взаимоуважения. Любому работнику, который получает от своей компании все условия для успешной профессиональной деятельности и личностного роста, должно приходить осознание личной ответственности. Ведь именно благодаря усилиям компании по созданию оптимальной рабочей атмосферы, сотрудник имеет возможность реализовывать свой потенциал. Также, если работник замечает подобное недобросовестное поведение у своих коллег, ему необходимо поступить правильно и сообщить об этом руководству своего отдела. Этот шаг не просто показывает его лояльность и приверженность корпоративным ценностям, но и открывает перед ним новые перспективы для достижения лучших результатов и получения дополнительных преимуществ от своей работы. Однако, можно заметить из статистических материалов, что зарплаты в российских филиалах крупных гостиничных комплексов крайне низкие для уровня отелей 5\*. Отзывы от лиц, имевших опыт работы, а также тех, кто пытался устроиться на работу, выявляют значительные различия между заявленным и фактическим уровнем заработной платы. Наблюдается высокая степень текучести кадров среди как административного, так и обслуживающего персонала. Многие выделяют трудности, иногда даже полную невозможность, касающиеся продвижения по службе. Распространена практика подачи недостоверной информации о коллегах руководителям в личных целях, привилегирование определенных сотрудников за счет должностного положения, неоплачиваемые часы сверхурочной работы и график труда без четкого регламентирования времени. Такие действия приводят к проблемам в обеспечении стандартов обслуживания и выполнения обязательств, которые «Marriott International» стремится поддерживать во всех своих отелях, а также к нарушениям в соблюдении корпоративного кодекса этики, считающегося обязательным во всех подразделениях компании. В контексте отечественного опыта данный подход часто видоизменяется из-за того, что характерные черты национального характера не соответствуют мировым нормам ведения бизнеса. Выражение неудовлетворенности работой сотрудников воспринимается как действие, противоречащее моральным принципам, и воспринимается как проступок. Система штрафов за нарушение общемировых стандартов, зафиксированных во внутренних документах, воспринимается как намеренное желание работодателя уменьшить заработную плату сотрудника. Так же можно отметить, что неоднозначно воспринимается необходимость наличия корпоративной формы на должностях курьеров и других должностях, которые не подразумевают постоянного присутствия в здании отеля. Низкая заработная плата после вычета всех штрафов ощущается сотрудниками как несоизмеримая рабочей нагрузке. Сотрудники, занимающие руководящие должности, стараются держаться за свои места как можно дольше при любых обстоятельствах, назначают продвигать не компетентных работников на свои должности в корыстных целях, что затрудняет дальнейшее продвижение тех сотрудников, которые долгое время служат организации.

Как следствие из всех вышеперечисленных причин возникает очень большая текучка кадров, негативные отзывы о рабочем месте, что является одним из высших проявлений нелояльности персонала и может напрямую повлиять на финансовую устойчивость гостиничного бизнеса, снизить количество прибыли и повысить затраты по региону.

В современном бизнесе часто недооценивают важность лояльности сотрудников, особенно когда речь заходит о финансовых стимулах. Важно сосредоточить внимание на стратегиях повышения вовлеченности персонала через экономические выгоды. Одним из эффективных подходов является программы для работников, дающие привилегию приобретения акций компании на особых условиях. Такая возможность предполагает, что сотрудник может стать полноценным владельцем акций только после определенного срока выслуги, получая до этого все предусмотренные дивиденды. При достижении полноценного владения акциями, ему предоставляется шанс на приобретение дополнительных акций. Такая система мотивации включает в себя также элемент удержания, так как уход из компании до истечения срока приведет к потере значительной финансовой выгоды, что стимулирует сотрудников оставаться в коллективе.

Более того, следует составить на основании главного положения и общих стандартов обслуживания и оказания услуг, адаптированные для того или иного региона (страны) кодекс делового поведения, документы внутреннего распорядка. Премирование и поощрение своих сотрудников при помощи акций и опционов уже успешно применяются в мировой практике, так называемый Stock Bonus. Стимулом для внедрения программ премирования при помощи акций и опционов стала оценка эффекта после их непосредственного введения. Исследование проводили специалисты под руководством Дж. Блази на нескольких сотнях публичных американских компаниях за период с 1985 года по 1997 год. В этом исследовании было подтверждено, что существует связь между данными методами премирования сотрудников и эффективностью их труда. В исследовании констатируется факт роста производительности труда на 16,8 % при внедрении Stock Bonus против 14,8 % производительности труда в компаниях, где данная система мотивации не использовалась. То есть, рост примерно в 2 % производительности труда при внедрении данной системы. Аналогичный результат демонстрировался и на показателях рентабельности активов — 2,5 % роста при применении системы мотивации против 2,05 % без нее.

Так же исследователи отметили в компаниях с использованием систем премирования рост объема продаж на 2,3–2,4 % в расчете на одного сотрудника. Кроме того, к положительным сторонам данной системы можно отнести возможность получения налоговых льгот и расщечек. Однако, в Российском законодательстве получение бонуса в виде получения права на приобретения того или иного числа акций налогом не облагается, а значит имеет благоприятные условия для обеих сторон участников данной программы мотивации. Как уже упоминалось ранее, если внутренние моральные установки человека, нанимаемого на должность, расходятся с концепцией и миссией компании, предлагающей ему рабочее место, то невозможно будет от него добиться высокого уровня вовлеченности. В такой ситуации всегда будут существовать факторы, способные склонить сотрудника к нелояльному поведению и созданию дополнительных рисков ситуаций и угроз для компании-работодателя [11]. Более того, в обязанности главного менеджера необходимо вменить обязанности контроля деятельности их сотрудников, занимающихся набором персонала, контролем соответствия предоставляемой кандидату информации о будущей должности, ее особенностях, оплаты труда, объеме труда, системе штрафов, системе стандартов деятельности и оказываемого сервиса, так как основное кредо «Marriott International» состоит в честном и открытом взаимодействии с клиентами и сотрудниками.

Таким образом можно существенно снизить текучку кадров, потому что большинство сотрудников предпочтут получать пассивный доход от компании сверх их собственного оклада. Данная система управления лояльностью персонала успешно применяется в Intel. Более того, есть положительная черта и для компании. «Marriott International», при внедрении данного нововведения получает дополнительные оборотные средства для осуществления своей деятельности. На данный момент численность «Грандъ-Отель» (московский отель сети

«Marriott International») составляет 389 сотрудников. Средняя цена акции Marriott MAR составляет 233,86 долларов США. Если каждый сотрудник получит возможность по льготной сниженной цене купить по 1-й акции, то компания сможет получить 49 597,5 долларов США на один только филиал. Если число акций составит 100 штук на сотрудника, то приход средств увеличится до 4 959 750 долларов на одно отделение. По всему миру насчитывается 6 080 гостиниц и отелей, находящихся под управлением «Marriott International». Можно предположить, что при внедрении подобной системы, продажи услуг филиалом «Marriott International» в расчете на одного сотрудника могут вырасти на 2,3 %. То есть, если хотя бы одна треть сотрудников сможет поучаствовать в данной программе по работе с мотивацией персонала (примерно 130 сотрудников одного отеля из 6 040 по всему миру), то объем продаж вырастет примерно на 299 %. Остальные рекомендации относятся к оптимизации рабочего времени действующих сотрудников по набору персонала, его обучению и введению в рабочий процесс.

### Выводы

Принимая во внимание разнообразие культурных и психологических аспектов в международном контексте, крайне важно интегрировать эти различия в фундамент корпоративной культуры для построения, преданного команды. Настройка корпоративных процессов с учетом этих уникальных характеристик с самого начала позволяет значительно уменьшить потребность в ресурсах, традиционно затрачиваемых на обучение новых сотрудников, которые потенциально могут вскоре покинуть организацию. Это особенно критично, поскольку уход работников может сопровождаться утечкой важной внутренней информации, которую они могут передать конкурирующим компаниям. Такие действия способны нанести серьезный ущерб репутации, например сети отелей, и повлечь за собой значительные финансовые потери.

Проведенный анализ показывает, что прибыль компаний сферы гостеприимства высока, что позволяет им вложить средства в применение новых методов для укрепления доверия и преданности сотрудников, как текущих, так и потенциальных. Это обусловлено тем, что успешное привлечение и удержание квалифицированных кадров во многом зависит от того, каким образом компания представляет свои ключевые ценности, а также от готовности предоставлять справедливое вознаграждение за труд.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Артемьева, О.А. Инструменты управления лояльностью потребителей услуг гостиницы / О.А. Артемьева — DOI 10.34925/EIP.2020.122.9.149 // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 9(122). — С. 773–776. — EDN AMAMFC.
2. Батяхина, А.О. Организация и эффективность профессионального обучения персонала в индустрии гостеприимства / А.О. Батяхина // Путь науки. — 2015. — № 11(21). — С. 83–85. — EDN VCJRYV.
3. Шадская, И.Г. Разработка программы привлечения частных лиц в рамках стратегии развития гостиницы (на примере ЗАО «Марриотт Грандъ Отель») / И.Г. Шадская // Проблемы современной экономики (Новосибирск). — 2012. — № 6. — С. 257–263. — EDN RINBHD.
4. Ларионов, В.А. Вопросы финансовой привлекательности и оценки лояльности потребителей гостиничных услуг класса люкс / В.А. Ларионов // Финансовые исследования. — 2019. — № 4(65). — С. 268–279. — EDN KSYECU.

5. Маврина, Н.Ф. Подходы к пониманию клиентоориентированности как фактору конкурентоспособности отелей и других средств размещения / Н.Ф. Маврина, О.В. Марковская — DOI 10.25586/RNU.V9276.18.07.P.109 // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. — 2018. — № 2. — С. 109–115. — EDN XSQMKT.
6. Тубелис, Р.Ю. Бизнес-стратегия управления конкурентоспособностью в сфере гостеприимства / Р.Ю. Тубелис // Вектор научной мысли. — 2023. — № 5(5). — С. 367–369. — EDN HCELVO.
7. Савчишкина, Е.П. Формирование эффективной системы управления развитием организаций сферы гостеприимства / Е.П. Савчишкина // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы. — 2010. — № 11. — С. 300–310. — EDN STYXFZ.
8. Скабеева, Л.И. Аспекты корпоративной социальной ответственности безопасности труда и охраны здоровья в современных гостиничных комплексах / Л.И. Скабеева — DOI 10.5281/zenodo.6964315 // Сервис plus. — 2022. — Т. 16, № 2. — С. 76–84. — EDN ORJONQ.
9. Духовная, Л.Л. Автоматизация бизнес-процессов как механизм повышения эффективности гостиничного предприятия / Л.Л. Духовная — DOI 10.24411/1995-042X-2019-10313 // Сервис в России и за рубежом. — 2019. — Т. 13, № 3(85). — С. 162–174. — EDN MYRXZM.
10. Иванов, А.М. Синергия маркетинговых коммуникаций, информационных технологий и компетентностного подхода как фактор управления лояльностью клиентов гостиничного предприятия / А.М. Иванов — DOI 10.33920/igt-2-2304-03 // Гостиничное дело. — 2023. — № 4. — С. 217–224. — EDN GMZVGB.
11. Коновалова, Е.Е. Организационно-управленческие аспекты развития и продвижения гостиничных сетей в Московском регионе / Е.Е. Коновалова, А.А. Пышной, О.Н. Макушева, А.В. Козлов — DOI 10.34925/EIP.2021.129.4.073. // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 4(129). — С. 381–384. — EDN ТКСХЛК.

**Kokhova Irina Vladimirovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: kokhova-ira57@yandex.ru

**Pryazhnikova Elena Yurievna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: EYUPryazhnikova@fa.ru

## **Development of measures aimed at improving the hotel complex staff loyalty management system**

**Abstract.** Within the framework of the presented publication, the goal is to develop proposals that will help increase the level of loyalty of the staff of the Marriott International company. First of all, the article examines ways to measure staff loyalty. The study provides a formula for calculating satisfaction with pay. In order for an employee to develop loyalty to his organization, he should not have the highest salary, but one that will provide a decent living in comparison with competitive vacancies of competing companies operating in the field in question. In addition, it should be noted that the sense of fairness, or lack thereof, has a significant impact on the overall level of satisfaction. An expert is able to assess the fairness of what is happening, relying on established norms and rules, as well as considering average values for a specific industry or field of activity. A study of the corporate culture within the Marriott International organization allows us to draw conclusions about its characteristics, first of all, highlighting as a priority the desire of management to ensure a high level of employee loyalty through adherence to moral and ethical standards of behavior. An important basis for business is to turn to time-tested techniques aimed at increasing employee motivation and satisfaction in their work activities. However, the analysis revealed certain shortcomings in the area of human resources management, identified through feedback from both current employees and candidates interviewed at Marriott International. Among the identified problems, it is worth noting a high level of staff turnover and negative assessments of working conditions, indicating problems with staff loyalty. Such trends can have a direct impact on the financial stability of the organization.

**Keywords:** staff loyalty; personnel risk; personnel management; employee motivation; corporate culture; economic security; competitive advantage; human capital