

Соколова Таисия Валерьевна, Магистрант,  
Новосибирский Государственный Технический Университет

Шернюкова Евгения Борисовна, Магистрант,  
Новосибирский Государственный Технический Университет

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ

**Аннотация.** В последнее время наблюдается активный рост гостиничного бизнеса. Ключевым условием конкурентоспособности предприятия этой отрасли является высокий уровень вовлеченности персонала. Исследование выявило конкретные проблемы в этой сфере, для преодоления которых предложен ряд целевых рекомендаций.

**Ключевые слова:** Вовлеченность персонала, гостиничный бизнес, корпоративная культура, внутренние коммуникации, обратная связь

### Введение

В настоящее время гостиничный бизнес занимает одно из ведущих мест в экономике России и имеет большое социальное значение.

К началу 2025 года гостиничный бизнес в России демонстрирует устойчивый рост. По данным TAdviser, количество гостиниц в стране увеличилось на 5,2%, достигнув 40,3 тыс. объектов. Особенно активное развитие наблюдается в регионах с высоким туристическим потенциалом.

Немаловажную роль для гостиничного предприятия играет качественное обслуживание гостей и максимальное удовлетворение их потребностей, благодаря этому у постояльцев формируется лояльность, хорошее впечатление от гостиницы в целом. За счет положительных отзывов гостей отель укрепляет свою позицию на рынке, с помощью которой повышается его конкурентоспособность среди других, а также формируются определенный имидж и репутация, которые в дальнейшем привлекают все больше и больше клиентов.

Главное лицо любого гостиничного предприятия – сотрудник. В гостиничном бизнесе услуга неотделима от производителя, именно поэтому сотрудник и является продуктом. Благодаря персоналу гости могут почувствовать себя, как «дома». Сотрудникам необходимо учитывать пожелания каждого гостя и прислушиваться к запросам и предпочтениям, стремясь удовлетворить абсолютно все потребности и предвосхитить ожидания постояльцев. Очень часто гости еще на самой стойке приема и размещения считают эмоции сотрудника и если он недоволен, недостаточно внимателен, то это вызывает у них негодование, отсюда также в последствии возникает ряд проблем. Чтобы обслуживание проходило на высочайшем уровне, и деятельность предприятия осуществлялась продуктивно необходимо, чтобы весь персонал был вовлечен в процесс и работал на всеобщее повышение качества предоставляемого сервиса. Удовлетворенный и вовлеченный сотрудник создает незабываемый и положительный опыт для гостей. Таким образом, все взаимосвязано, персонал выкладывается на полную – гость доволен и оставляет хороший отзыв, что за собой влечет улучшение показателей эффективности и репутации компании. Именно поэтому сотрудник является главной движущей силой гостиничного предприятия и в него необходимо вкладывать силы и ресурсы в обучение и улучшение условий труда.

В основном, почти все гостиничные предприятия имеют следующие корпоративные ценности:

- человекоцентричность
- желания гостя высший приоритет



- стремление к совершенству
- командная работа
- высокая социальная ответственность.

Грамотно выстроенная корпоративная культура, коммуникация с персоналом и система вовлеченности – это стратегические инвестиции. Каким образом донести до каждого сотрудника, начиная от линейного персонала, заканчивая вышестоящими должностями, что их работа – это не просто уборка, готовка или заселение, а целый сложный механизм по созданию комфортного пребывания постояльцев и формированию дома «вдали от дома» для гостя?

Для оценки текущего состояния дел в конкретной гостинице нужно организовать анонимный вопрос, чтобы определить «болевые точки» и эмоциональное состояние в конкретном коллективе.

#### Методы.

Было проведено социологическое исследование в форме анонимного опроса, по результатам которого выявлена противоречивая картина.

Был проведен анонимный опрос в ноябре 2025 г. в двух гостиницах Сочи и Барнаула (Алтайский край) по опроснику Gallup Q12. Данный опросник содержит 12 ключевых вопросов, затрагивающих основные сферы взаимодействия в рабочей среде и влияющих на вовлеченность персонала.

Объект наблюдения и объект исследования

В качестве объекта наблюдения были выбраны следующие гостиницы.

1. Гостиница спортивного футбольного клуба. 17 комфортабельных номеров, общей вместимостью до 128 человек. Персонал гостиницы 10 человек, находящаяся в городе Барнаул.
2. Премиальный отель для семейного отдыха. 427 комфортабельных номеров. Персонал гостиницы 400 человек в городе Сочи.

Объектом исследования выступил персонал гостиниц.

#### Результаты и обсуждения.

Сильная корпоративная культура в гостинице является главным мотиватором для персонала. Корпоративная культура каждой гостиницы по-своему уникальна и зависит от целей, стадии развития предприятия и его стиля управления. Традиционным инструментом исследования состояния дел на предприятии является социологический опрос. Поэтому был выбран для исследования этот метод.

Результаты анонимного опроса приведены в Таблице 1 и визуализированы в виде диаграммы на Рисунке 1.

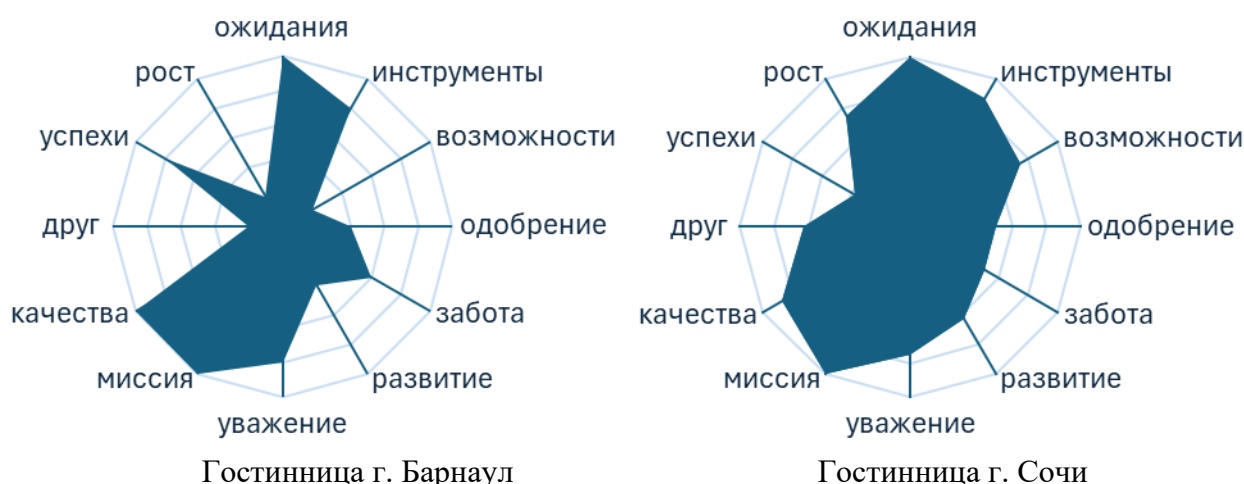


Рисунок 1. Результаты опросов персонала, с использованием методики Gallup Q12



Таблица 1

Вопросы по Gallup Q12

Вопрос	Ключ	1	2
Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?	ожидания	100,00%	100,00%
Есть ли у вас необходимые инструменты и материалы для качественного выполнения своей работы?	инструменты	80,00%	87,50%
Есть ли у вас возможность ежедневно делать на работе то, что вы делаете лучше всего?	возможности	20,00%	75,00%
Получали ли вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?	одобрение	40,00%	50,00%
Считаете ли вы, что ваш непосредственный руководитель и/или коллеги заботятся о вас как о личности?	забота	60,00%	50,00%
Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?	развитие	40,00%	62,50%
Принимается ли во внимание Ваша точка зрения	уважение	80,00%	75,00%
Вызывают ли у вас миссия и стратегия компании чувство значимости выполняемой вами работы?	миссия	100,00%	100,00%
Считают ли коллеги своим долгом качественное выполнение работы?	качества	100,00%	87,50%
Есть ли у вас на работе настоящий друг?	друг	20,00%	62,50%
За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших профессиональных успехах и достижениях?	успехи	80,00%	37,50%
За последний год были ли у вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?	рост	20,00%	75,00%

Согласна результатам опроса Q12 100% ответов «да» означает полную удовлетворенность по данному критерию.

В гостинице города Барнаул такой результат был достигнут по вопросам с ключами «ожидания», «миссия» и «качество». Это показывает адекватность сотрудников и высокий уровень коммуникации и понимания Сотрудник – Работодатель. Коллектив понимает значимость своего вклада, понимает миссию компании и осознает стратегию развития компании.

Проблемные зоны обнаружены по ключам «одобрение», «развитие», «друг»

В теме обратной связи однозначно имеется зона роста, обратной связи и похвалы персоналу не хватает. Также зона роста находится непосредственно в развитии сотрудника, нужно вкладывать в развитие своего персонала для увеличения вовлеченности кадров.

В гостинице города Сочи полная удовлетворенность корпоративной культурой была достигнута по следующим критериям: «ожидания» и «миссия». Это показывает, что сотрудники полностью осознают цели и миссию компании, и чувствуют значимость своей работы, понимая, что от них ждут.

Проблемными зонами в данной гостинице оказались «одобрение», «забота» и «успехи».

Ключевым моментом является то, что руководство игнорирует человеческий фактор, сотрудники не чувствуют ценности из-за отсутствия регулярной обратной связи, это указывает на формальные отношения в команде с низким уровнем эмоциональной поддержки. Необходимо развивать обратную связь и внедрить систему признаний заслуг, чтобы повысить вовлеченность персонала и эффективность работы гостиницы.



С одной стороны, в исследуемых гостиницах реализованы отличные условия для операционной эффективности и сотрудники четко видят цели фирмы и понимают свои задачи. Более того миссия предприятия придает их работе смысл, а большинство сотрудников ответственно подходят к выполнению своих задач и считают своим долгом качественно выполнять работу.

Однако за данным формальным благополучием скрываются серьезные проблемы в социально-психологическом климате и системе управления, которые оказывают дестимулирующее воздействие. Таким образом, компания воспринимает сотрудников как ресурс для выполнения задач, но не инвестирует в их развитие и формирует с ними эмоциональную связь. Для сохранения мотивации команды и снижения риска текучки кадров руководству необходимо срочно сместить фокус с контроля на поддержку. Следует внедрить систему регулярной обратной связи и активно формировать более доверительную атмосферу в коллективе.

Необходимо осуществлять многоуровневую коммуникацию:

1. Во-первых, это вертикальная коммуникация (сверху вниз). Руководство должно открыто идти на диалог и честно говорить о трудностях, целях и достижениях. Регулярные собрания с управляющим составом отеля, внутренние рассылки и информационные стенды помогают привлечь сотрудников к общему делу, почувствовать свою значимость и видеть результаты своего труда.

2. Вертикальная коммуникация (снизу-вверх). Каждый сотрудник должен иметь возможность быть услышанным. Для этого стоит ввести анонимные опросы и право личного обращения к руководителю, которые создают атмосферу открытости и доверия, где мнение каждого имеет значение.

3. Горизонтальная коммуникация. Для непрерывной и стабильной работы важно наладить коммуникацию между отделами и сменами, например, между работой службы приема и размещения и хозяйственной службы, между инженерной и хозяйственной службы, между ресторанной службой и службой приема и размещения. Отель – это большая цепочка взаимосвязей, если где-то что-то работает неисправно начинаются жалобы в другом отделе, так как все взаимосвязано. Этому способствуют современные инструменты: корпоративные чаты, CRM-системы и ежедневные брифинги, где сотрудники координируют и согласуют действия и делятся актуальной информацией.

Огромную роль играет обратная связь, как элемент развития. Обратная связь не просто разбор ошибок, это двусторонний процесс, в котором ценится конструктивный диалог. Диалог должен происходить не только от гостя к сотруднику, но и от руководителя к подчиненному. Важно не только корректировать, но и поощрять, отмечать успехи, благодарить за инициативу, поддерживать вовлеченность. Регулярная оценка эффективности и признание заслуг формируют доверие и мотивацию к улучшению рабочей деятельности.

Корпоративная культура, внутренняя коммуникация и вовлеченность персонала являются взаимосвязанными элементами одной системы. Развитие одного направления непременно затрагивает другие. Только целостный подход позволит создать атмосферу, в которой каждый сотрудник чувствует свою значимость и ценность своей работы и готов вкладываться в общий результат.

*Список литературы:*

1. Развитие гостиничного бизнеса в России: тенденции и перспективы 2025 года., 2025.  
– URL: <https://osnova.org.ru/blog-stati/tpost/ce4clrbcv1-razvitie-gostinichnogo-biznesa-v-rossii>  
(дата обращения: 22.11.2025)



2. Плугарь Е.В., Бугаева Т.Н. Корпоративная культура гостиницы: сущность, методические подходы к диагностике и оценке., 2018. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-gostinitsy-suschnost-metodicheskie-podhody-k-diagnostike-i-otsenke> (дата обращения: 13.11.2025)
3. Огурцова Ю.Н. Роль персонала в эффективности деятельности гостиничного предприятия., 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-personala-v-effektivnosti-deyatelnosti-gostinichnogo-predpriyatiya> (дата обращения: 13.11.2025)
4. Калошина Т.Ю., Бельская Ю.В. Ценностные ориентиры корпоративной культуры как инструмент HR-менеджмента., *Лидерство и менеджмент*, 2023, Т. 10 (№1), С. 139-150.
5. Комаров М.В., Банных Н.С., Мальков Н.Р. Вовлеченность персонала в профессиональную деятельность и корпоративную культуру, Когито-Центр, 2018.

