УПРАВЛЕНЕЦ № 1/53/ 2015

Состояние трудового потенциала в сфере гостеприимства

ЛОГИНОВА Екатерина Владимировна
Старший преподаватель кафедры туристического бизнеса и гостеприимства

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-42
E-mail: cat.log@yandex.ru

Ключевые слова

ГОСТЕПРИИМСТВО
ОРГАНИЗАЦИЯ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА
РАБОТНИК
ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ
ТРУДОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ
СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
КАРЬЕРА

Аннотация

На основании оценки личностно-мотивационных и организационных составляющих в статье дана характеристика состояния трудового потенциала сферы гостеприимства. Раскрыты источники удовлетворенности трудовой деятельностью, предложены направления ее повышения.

JEL classification

M10

В организациях сферы гостеприимства облуживание ориентировано на максимизацию удовлетворения потребностей гостей через высококонтактное взаимодействие, поэтому в данных организациях работник в процессе обслуживания должен уметь создавать особые впечатления гостя, формируя основу клиентоориентированности организации как ее конкурентного преимущества. Деятельность в сфере гостеприимства требует от работников проявления не только профессиональных навыков и умений, но и особенных (врожденных) человеческих качеств, трудно прописываемых в стандартах: интереса к людям, способности к теплому эмоциональному отклику, отзывчивости [1].

При знакомстве с зарубежными источниками, раскрывающими опыт управления гостиницами и ресторанами [3; 4; 10], складывается впечатление, что создать коллектив, способный видеть, упреждать и максимально удовлетворять потребности гостей, несложно и для этого нет необходимости использовать особые системы поиска, подбора и адаптации работников. Культивируется точка зрения, что важен престиж организации, основанный либо на имени руководителя (например, известный шеф-повар), либо на известности бренда (например, гостиничные сети). Конечно, это играет свою роль, но это результат хорошо отлаженного управления коллективом организации сферы гостеприимства (гостиницы, ресторана), где в основе деятельности всего коллектива лежит максимальное совпадение организационной миссии и личной миссии работника.

В попытках адаптировать зарубежный опыт к российской практике управления персоналом организаций сферы гостеприимства руководители этих организаций сталкиваются со следующими проблемами [2; 5–9]:

- необходимость пересмотра традиционных, малоэффективных методов управления персоналом, что предполагает трансформацию прежде всего роли руководителя и ключевых работников;
- несоответствие системы подготовки специалистов реальным требованиям, предъявляемым к должностям в организациях сферы гостеприимства;
- дефицит контактного персонала и менеджеров всех уровней управления;
- высокая степень демотивации работников.

Для более детального понимания причин сложившейся ситуации автором статьи было проведено исследование состояния трудового потенциала сферы гостеприимства. Было опрошено 149 работников гостинично-ресторанной сферы (109 чел. в 2009 г., 40 чел. в 2013 г.). Среди них был как линейный персонал, так и руководители разных уровней управления. Поскольку работа в сфере гостеприимства в российской практике традиционно считается женской, в выборке респондентов преобладали женщины – 67%, мужчины составили 33%. Возрастной диапазон выборки – 21–38 лет. Стаж работы – от 3 месяцев до 20 лет.

С целью получения более детализированной информации помимо вопросов, касающихся образования, стажа работы, времени адаптации на новом рабочем месте, респондентам задавались вопросы, связанные с эмоциональной составляющей профессии. Структура анализа трудового потенциала работников сферы гостеприимства представлена в таблице.

Респонденты ассоциируют профессиональную деятельность в сфере гостеприимства в большей степени с активностью и креативностью, чем с пассивностью и однообразием. При этом наиболее частыми причинами выбора профессии в данной сфере являются: интерес, карьера, престижность, большие заработки, призвание, сложность и надежность. В целом образное представление о профессии и сформированные на этом основании ожидания носят позитивный характер, но не отображают реальную рабочую обстановку, складывающуюся в организациях сферы гостеприимства: преобладание рутинности, ограниченность возможностей карьерного роста, необходимость служения

UPRAVLENETS № 1/53/ 2015

The State of Labour Potential in Hospitality Industry

Yekaterina V. LOGINOVA
Sr. Lecturer of Travel Business and Hospitality Dept

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-42
E-mail: cat.log@yandex.ru

Keywords

HOSPITALITY
HOSPITALITY INDUSTRY ORGANIZATIONS
EMPLOYEE
LABOUR POTENTIAL
LABOUR BEHAVIOUR
DEGREE OF SATISFACTION
CAREER

Abstract

Having assessed individual-motivational and organizational components the author characterizes the state of labour potential in hospitality industry. The paper reveals the reasons for and sources of satisfaction with labour activity and outlines main directions for its improvement.

JEL classification

M10

In hospitality industry organizations service is oriented towards maximizing satisfaction of guests' needs through high-contact interaction, that's why in these organizations a worker during a service process must be able to create special impressions for a guest this way forming the basis of customer-oriented approach of an organization as its competitive advantage. Activities in hospitality industry require workers to demonstrate not only professional skills and abilities, but also special innate personal qualities that are difficult to formalize in standards: interest in people, ability to give a warm emotional response, sympathy [1].

When getting acquainted with foreign literature devoted to the experience of hotel and restaurant management [3; 4; 10] it seems that it is easy to form a team able to see, anticipate and satisfy to a maximum the guests' needs and for this it is not necessary to apply any special system of search, selection and adaptation of workers. The viewpoint is being fostered that the prestige of an organization is what is important based either on the name of a leader (for instance, of a famous chef) or on brand awareness (for example, hotel chains). Obviously, it has a role to play but in fact it is the result of a smoothly managed team of a hospitality industry organization (a hotel or a restaurant), where at the heart of the team's activities there is the maximal coincidence of the organization's mission and individual mission of a worker.

In attempts to adapt foreign experience to the Russian human resource management practice in hospitality industry organizations their leaders face the following problems [2; 5–9]:

- necessity of reconsidering conventional, low efficient human resource management methods what supposes the transformation of, first and foremost, the role of the leader and the key employees;
- inability of the professional training system to meet the requirements set out for positions in hospitality industry;
- shortage of contact personnel and managers at all layers;
- high degree of demotivation of employees.

For more comprehensive understanding of the reasons behind the emerged situation the author conducted a research to study the state of labour potential in hospitality industry. One hundred forty nine employees of hotels and restaurants were interviewed (109 people were interviewed in 2009 and 40 people in 2013). Among them there were both line personnel and chiefs of various tiers of management. Since the work in hospitality industry in the Russian practice is traditionally believed to be the domain of women, women dominated the sample – 67%, men amounted to 33%. The age ranged from 21 to 38. The length of service varied from three months to twenty years.

To obtain more detailed information along with the questions about education, length of service, adaptation period at a new workplace the respondents were asked the questions related to the emotional component of the profession. The structure of the analysis of labour potential of employees in hospitality industry is presented in table 1.

The respondents associate professional activities in hospitality industry to a greater degree with active attitude and creativity rather than with passive attitude and monotony. At this the most significant reasons for choosing the job in this field are interest, career, prestige, high salary, complexity and reliability. On a whole the image of the profession and expectations shaped on this basis are of positive character, but this distorts the understanding of actual working environment existing in hospitality industry organizations: prevalence of routine, limited opportunities for career growth, necessity of serving people that supposes having an ability to quickly adapt to different guests to the detriment of worker's own interests.

To the question what is more essential for the work in hospitality industry, professional skills and abilities or personal qualities or proportion of both of them the following answers were received:

Структура анализа трудового потенциала работников сферы гостеприимства

Направление составляющей	Содержание анализа
Личностно-мотивационная составляющая	
1. Восприятие профессии	Причины выбора данной сферы деятельности, соотношение личностных и профессиональных качеств, мотивационная структура трудового поведения
2. Удовлетворенность респондентов трудовой деятельностью	Источники удовлетворения, степень удовлетворения материальной и нематериальной составляющими вознаграждения, реализация профессионального выбора
Организационная составляющая	
1. Адаптация	Время, сложности, приоритеты, помощь со стороны
2. Продвижение карьеры	Организационные возможности карьерного роста, приемлемые способы повышения квалификации, возможные причины увольнения
3. Условия труда	Наличие степени ответственности за результаты труда, соответствие работы специальности, содержание труда
4. Взаимодействие с руководителем и коллегами	Определение роли руководителя и влияние ее не эффективность трудовой деятельности работников, степень влияния руководителя в процессах адаптации, материальной и нематериальной мотивации работников, а также в поддержании целостности коллектива организации

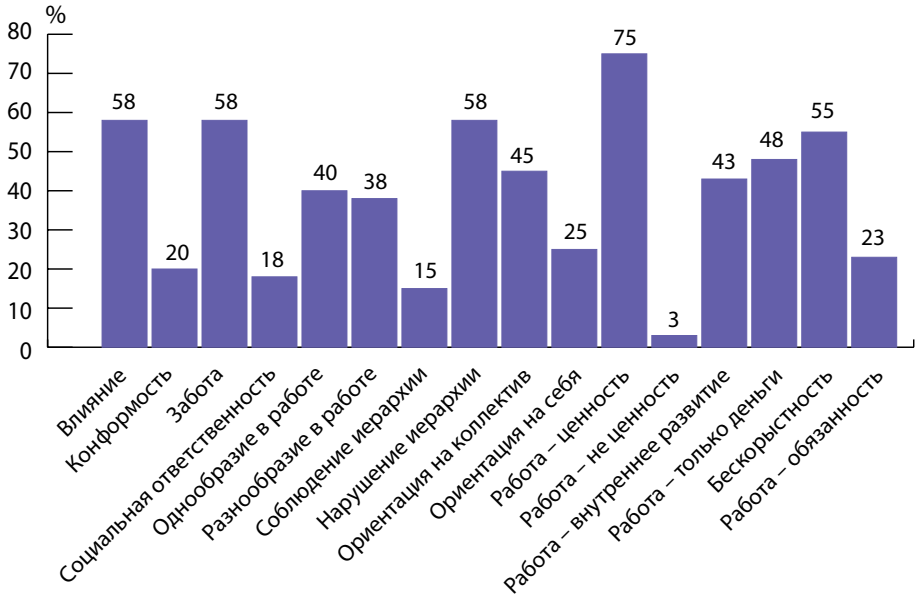

Рис. 1. Мотивационная структура трудового поведения респондентов

людям, что предполагает наличие способности быстрой адаптации к разным гостям в ущерб собственным интересам.

На вопрос, что важнее для работы в сфере гостеприимства – наличие профессиональных навыков и умений, личностных качеств или соотношение тех и других, – были получены следующие ответы:

- 65% считают, что важны как профессиональные навыки и умения, так и личностные качества в соотношении 53/47%, т.е. наблюдается тенденция к значимости навыков и умений;
- 38% предполагают значимость профессиональных навыков и умений;
- 5% респондентов отдают предпочтение личностным качествам.

В целом ориентированность на навыки и умения в профессии говорит о том, что информационной (знаю) и практической (умею) составляющей опрашиваемые уделяют больше внимания, чем личностной компоненте. С одной стороны, это хороший показатель, но с другой стороны, учитывая специфику сферы гостеприимства, именно от личностных качеств работников зависит мотивационная составляющая и эффективность их взаимодействия, как с коллегами, так и с гостями.

Результаты оценки ведущих мотивов поведения респондентов в трудовой деятельности показаны на рис. 1.

Преобладающим мотивом является отношение к трудовой деятельности как к ценности, рассматриваемой в контексте трудового поведения с позиции индивидуальных потребностей работников, которыми они руководствуются, принимая те или иные решения. Исходя из этого, можно сказать, что мотивационная структура трудового поведения респондентов в большей степени представлена потребностями во влиянии, заботе, нарушении иерархии (склонность к неформальным отношениям), бескорыстии, ориентации на коллектив и материальном вознаграждении. При этом социальная ответственность, соблюдение иерархии, профессиональное развитие не являются приоритетными.

Респонденты отметили, что их профессиональный выбор на данный момент времени реализован в диапазоне от 40 до 80%. Обучение и самообучение рассматриваются ими как единственные способы улучшения данной ситуации, при этом ожидаемый результат, с их точки зрения, заключается в:

- повышении производительности;
- совершенствовании навыков и умений;
- расширении сферы деятельности;
- повышении удовлетворенности от работы;
- карьерном росте.

Структура удовлетворенности материальными и нематериальными составляющими вознаграждения показана на рис. 2.

В большей степени удовлетворены нематериальные ожидания (от 40 до 80%). При этом респонденты считают главным источником удовлетворенности в работе заработную плату, хорошо выполненную работу и удовлетворенность гостя. Меньшее значение придается пониманию своего профессионализма, положительной оценке руководителя и осознанию социальной значимости своей работы. Такая ситуация может являться следствием того, что в выборке преобладают работники с небольшим стажем работы (от 3 месяцев до 2 лет). Поэтому у них могут быть не сформированы потребности в понимании сущности работы в гостеприимстве, в силу их небольшого опыта они плохо представляют уровень своего профессионализма и тем более не до конца осознают социальную значимость и ответственность своей профессиональной деятельности. Если для работников заработная плата, хорошо выполненная работа и удовлетворенность гостя – это понятные причины удовлетворенности, то формирование более детализированных профессиональных потребностей зависит от организационных возможностей: системы адаптации,

Structure of the analysis of labour potential of employees in hospitality industry

Component specifics	Content of the analysis
Individual-motivational component	
1. Profession perception	Reasons for choosing this particular field, proportion of individual and professional qualities, motivational structure of labour behaviour
2. Respondents' satisfaction with work	Sources of satisfaction, degree of satisfaction with monetary and non-monetary components of remuneration, realization of career choice
Organizational component	
1. Adaptation	Time period, difficulties, priorities, outside assistance
2. Career advancement	Organizational possibilities for career growth, acceptable ways of improving qualification, possible reasons for leaving
3. Labour conditions	Presence of the degree of responsibility for the results of work, correspondence between performed work and acquired education
4. Interaction with the chief and colleagues	Formulation of the role of the chief and its impact on the efficiency of labour activities of employees, degree of influence of the chief on the processes of adaptation, monetary and non-monetary motivation of employees and maintenance of integrity of the working team

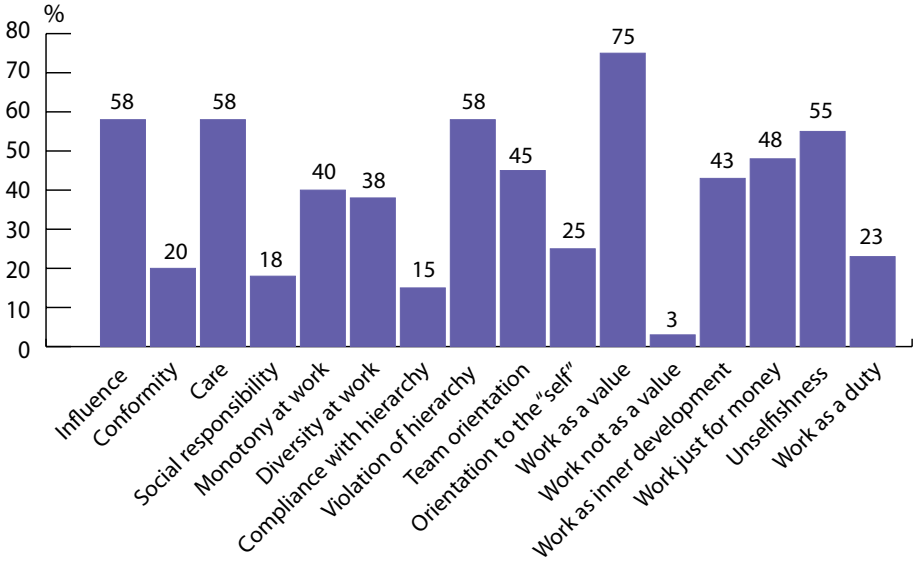

Fig. 1. Motivational structure of the respondents' labour behaviour

- 65% believe that both professional skills and abilities and personal qualities are important in the ratio 53%/47%, i.e. the trend towards larger significance of skills and abilities is observed;
- 38% prefer professional skills and abilities;
- 5% of respondents value personal qualities more.

On the whole the orientation to skills and abilities in the profession means that the interviewees give more attention to information component (I know) and practical component (I can) than to personal component. On the one hand, this is a good indicator, but on the other hand, taking into account the specifics of hospitality industry, personal qualities of workers are what the motivational component and efficiency of interaction with colleagues and guests mostly depend on.

The results of assessment of the leading motives of the respondents' behaviour at work are shown in Fig. 1.

The prevailing motive is the attitude towards the labour activity as to a value considered in the context of labour behaviour from the position of workers' individual needs that direct their decisions. Allowing for this, it is possible to say that the motivational structure of the respondents' labour behavior to a larger degree is presented by the needs to influence, take care, violate hierarchy (aptness to informal relations), be unselfish, team- and monetary remuneration-oriented. At this social responsibility, compliance with hierarchy, professional development are not a priority.

The respondents pointed out that their career choice by that time had been realized from 40% to 80%. Education and self-education is regarded by them as the only ways of improving this situation, at this the expected results, from their point of view are concluded in:

- increased productivity;
- improved skills and abilities;
- extended domain of work;
- increased satisfaction with work;
- career advancement.

The structure of satisfaction with monetary and non-monetary components of remuneration is shown in Fig. 2.

Non-monetary expectations are satisfied to a more considerable degree (from 40% to 80%). At this the respondents believe salary, well-performed work and guest's contentment to be the major sources of satisfaction. Less value is given to the understanding of one's professionalism, positive assessment by the chief and knowing social significance of one's work. Such situation may result from the fact that workers with small length of service dominate the sample (from 3 months to 2 years). That is the reason why they may not have their needs in comprehending the essence of working in hospitality formed, to the virtue of their little experience they cannot evaluate properly their level of professionalism and certainly do not fully realize the social significance and responsibility of their professional activities. If for the worker the salary, well-performed work and guest's contentment seem to be sensible reasons for satisfaction, shaping more detailed professional demands depends more on organizational opportunities: system of adaptation, career development, relationships with colleagues and the chief.

According to the respondents' estimates the adaptation period takes from one week to a year. One hundred thirty four respondents had evaluated the process of their adaptation in an organization, out of them 40 respondents had assessed the directions of their program of adaptation in an organization and 94 assessed the most problematic aspects of adaptation.

On the whole, it can be noted that familiarizing with duties and requirements as well as explaining the area of responsibility take priority in adaptation

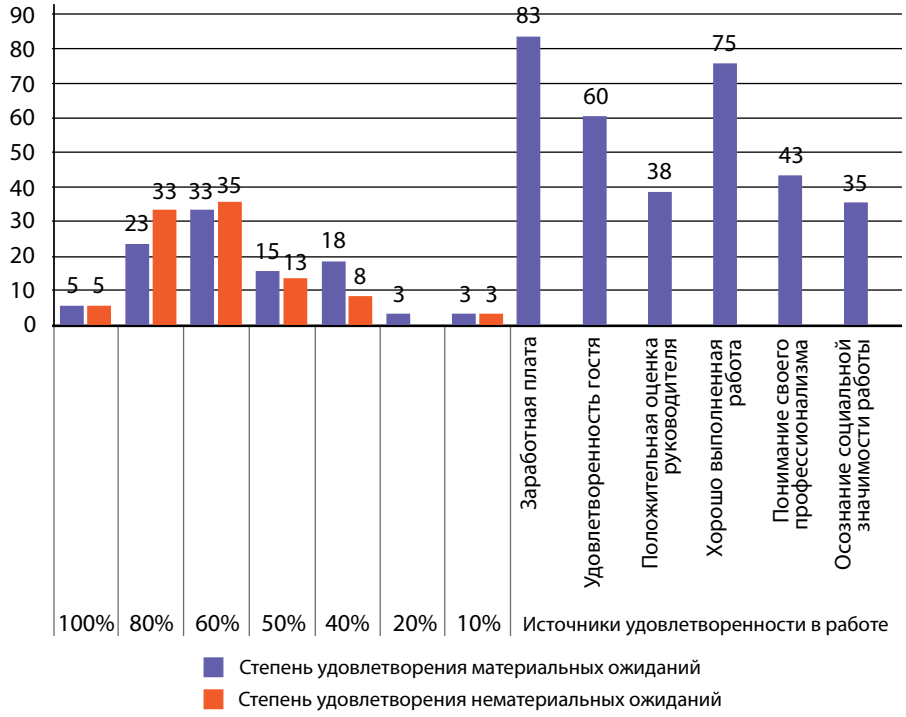

Рис. 2. Структура удовлетворенности материальными и нематериальными составляющими вознаграждения, %

развития карьеры, взаимоотношений с коллегами и руководителем.

По оценкам респондентов период адаптации занимает от 1 недели до 1 года. 134 респондента оценивали процесс своей адаптации в организации, из них 40 респондентов оценивали направления своей программы адаптации в организации и 94 – области сложности, связанные с адаптацией.

В целом можно сказать, что приоритетом в процессе адаптации новых работников является знакомство с обязанностями и требованиями, объяснение зоны ответственности, в меньшей степени уделяется внимание знакомству с миссией и ценностями организации и практически не назначается наставник, т.е. наблюдается тенденция к формализации адаптации новых работников. При этом самым сложным для респондентов в процессе адаптации оказались профессиональные обязанности, условия труда, т.е. возникающее противоречие показывает низкую эффективность программ адаптации в организациях сферы гостеприимства.

Организационные факторы, влияющие на карьерное продвижение, оценивали 149 респондентов (рис. 3). В основном респонденты связывают свою карьеру в будущем с организацией, в которой работают в данный момент времени, чуть больше половины из них связывают это с повышением своей должности. При этом 50% респондентов считают, что для профессионального роста и развития своей карьеры они сами систематически должны повышать свои профессиональные навыки и умения и развивать свои личностные качества. Обращают на себя внимание и возможные причины увольнения: несправедливая заработная плата (77%) и отсутствие карьерного роста (72%).

Таким образом, в ситуации существующих потребностей в карьерном росте и желания прилагать собственные усилия для развитие своей карьеры при появлении более выгодной возможности

Рис. 3. Оценка респондентами развития карьеры, желаемых способов повышения квалификации и возможных причин увольнения

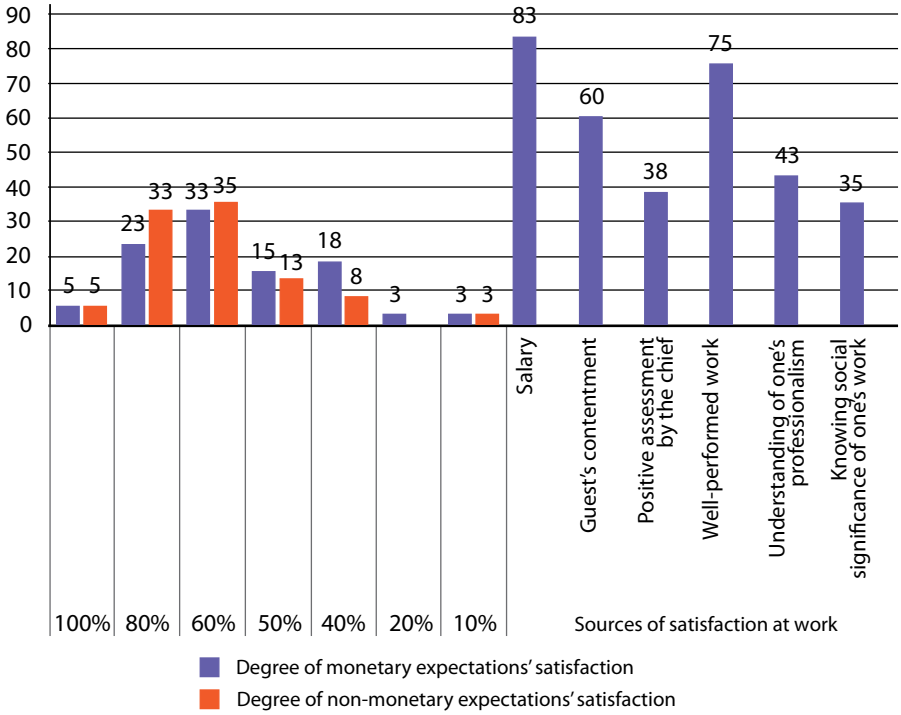

Fig. 2. The structure of satisfaction with monetary and non-monetary components of remuneration, %

of the newcomers, less attention is paid to familiarizing with the mission and values of the organization and almost never a mentor is assigned, i.e. the emerging controversy shows low efficiency of adaptation programs in hospitality industry organizations.

Organizational factors influencing career advancement were evaluated by 149 respondents (Fig. 3). Basically, the respondents link their future career with the organization that they are currently working for, just above half of them connect this to their promotion. At this 50% of the interviewees think that for professional growth and development of their career they should systemically advance their professional skills and abilities and improve personal qualities by themselves. The possible reasons for leaving an organization attract attention as well: unfair salary (77%) and absence of career growth (72%).

Thus, in the situation of existing needs for career growth and the desire to invest one's efforts into development of one's career in case of coming across a more beneficial opportunity employees may contemplate over leaving the company as a result of unmet expectations in relation to salary and absence of conditions for career growth.

The evaluation of organizational possibilities to realize career expectations of the respondents showed that they to a higher degree are satisfied with feeling responsible for the results of their labour, content of their labour, position they are at, correspondence between their work and education (speciality), nature of work and their abilities and inclinations. And to a lesser extent the employees are satisfied with the existing promotion prospects and opportunities to enhance qualification (Fig. 4).

Since the specifics of hospitality industry include high-contact service of guests, satisfaction with the degree of responsibility for the results of labour and content of labour is a positive fact. However, contrasting one's contribution connected with carrying such responsibility that supposes thorough fulfillment of

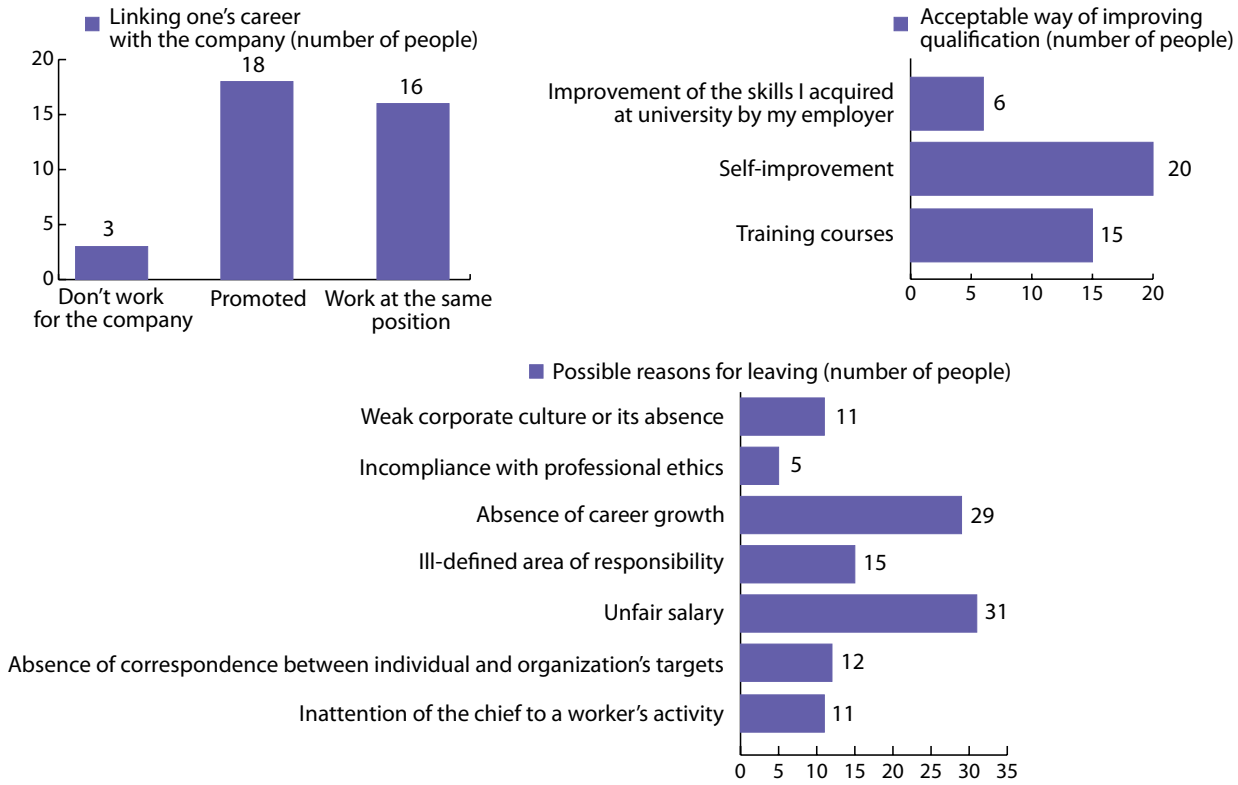

Fig. 3. Assessment of career development, desirable ways of improving qualification and possible reasons for leaving by the respondents

Рис. 4. Соотношение организационных факторов, влияющих на развитие карьеры, по степени удовлетворенности респондентов, чел.

Рис. 5. Оценка респондентами организации условий труда, чел.

работники могут рассматривать вопрос увольнения как следствие неоправданных ожиданий в отношении заработной платы и отсутствия условий для карьерного роста.

Оценка организационных возможностей реализации профессиональных ожиданий респондентов показала, что они в большей степени удовлетворены наличием степени ответственности за результат труда, содержанием труда, занимаемой должностью, соответствием работы специальности и характера работы способностям и склонностям. И в меньшей степени удовлетворены наличием перспективного должностного продвижения и возможностью повышения квалификации (рис. 4).

Поскольку спецификой деятельности организаций сферы гостеприимства является высококонтактное обслуживание гостя, удовлетворенность степенью ответственности за результаты труда и содержанием труда является положительных фактом. Но, сопоставляя свой вклад, связанный с несением данной ответственности, предполагающей качественное выполнение определенных функций (содержание труда) на основании соответствия характера работы способностям и склонностям, с недостаточной возможностью повышения квалификации и слабым наличием перспектив должностного продвижения, работник может быть демотивирован. Поэтому большое значение имеет, с одной стороны, согласованность вклада работников с получаемым вознаграждением (материальным и нематериальным), с другой – ориентация на цели и миссию организации.

Созданные условия труда оценивались с точки зрения понимания целей организации и ориентации на них в своей работе, наличия системы льгот для работников, удовлетворенности заработной платой, режимом работы, организацией труда, бытовыми условиями труда, а также информированности о делах коллектива (рис. 5).

В большей степени преобладает ориентация в работе на цели организации, но при этом часть респондентов (77% в выборке 40 чел.) не считают их приоритетом в работе. Обращает на себя внимание низкая удовлетворенность системой льгот – 36% в выборке 109 чел., а также удовлетворенность заработной платой – 51%. При этом можно отметить высокую степень удовлетворенности информированностью о делах коллектива – 76% опрошенных. Но степень неудовлетворенности существенна: 33% не удовлетворены заработной платой, 29% – режимом работы, 20% – организацией труда и бытовыми условиями.

В представлении большинства респондентов руководитель – человек, оценивающий результаты труда, наставник и вдохновитель, в меньшей степени он должен быть советчиком (консультантом), преподавателем и воспитателем (рис. 6).

Оценка степени удовлетворенности показала, что респонденты в большей степени удовлетворены отношениями с коллегами, чем с руководителем (помощью и поддержкой с его стороны).

По мнению респондентов, руководитель формирует эмоциональный тонус, т.е. организационное настроение: вдохновляет – 67%; сглаживает неудовлетворение от работы – 73%; помогает ощущать себя частью коллектива – 63%; формирует устойчивую лояльность к организации – 55%.

Полученные результаты показывают специфичность роли руководителя

Fig. 4. Organizational factors influencing career development according to the degree of the respondents' satisfaction (number of people)

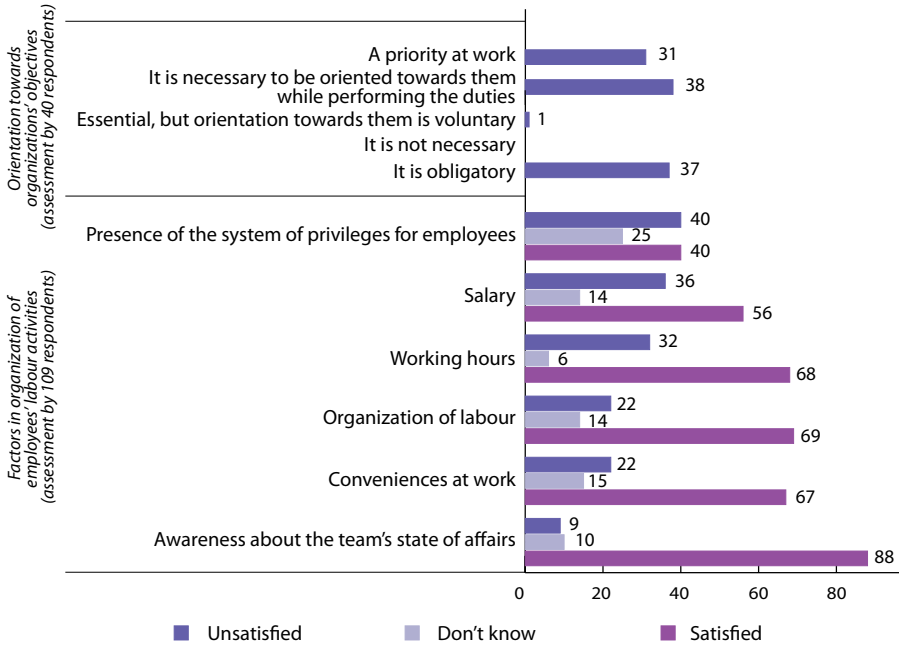

Fig. 5. Assessment of labour conditions by the respondents (number of people)

certain duties (content of labour) on the basis of correspondence between nature of work and one's abilities and inclinations with insufficient opportunities to improve qualification and presence of promotion prospects the worker may become demotivated. Therefore, on the one hand, adequacy of remuneration (monetary and non-monetary) for workers' contribution is quite essential, but on the other hand, orientation towards organization's objectives and mission is important.

Established conditions for work were assessed from the viewpoint of understanding the organizations' objectives and focusing on them during the work, presence of the system of privileges for employees, contentment with salary, working hours, organization of labour activities, conveniences at work, keeping informed about the team's state of affairs (Fig. 5).

Mostly orientation towards organization's objectives prevails, but only part of the respondents (77% in the sample of 40 people) place a priority on them at work. Low level of contentment with the system of privileges for employees captures attention: 36% in the sample of 109 people, as well as low satisfaction with salary: 51%. At this high degree of satisfaction with awareness about the team's state of affairs can be noted: 76% of the interviewees pointed that. Though the share of responses expressing dissatisfaction is considerable as well: 33% of the respondents are not content with their salary, 29% – with working hours, 20% – with organization of labour activities and conveniences at work.

In the view of the majority of the respondents a chief is a person who evaluates the results of labour, a mentor and an inspiration. From the interviewees' viewpoint a chief to a lesser extent should perform as a councellor (consultant), a teacher and a fosterer (Fig. 6).

The assessment of the degree of satisfaction has shown that the respondents are more content with relationships with colleagues than relationships with chiefs and support and assistance on chiefs' part.

According to the respondents' opinion, a chief forms emotional tone, i.e. organization's mood: inspires – 67%, smoothes dissatisfaction with work – 73%, helps to feel like part of the team – 63%, builds sustainable loyalty to organization – 55%.

The obtained results demonstrate the specifics of the chief's role particularly in hospitality industry organizations: employees put high hopes on chief, both during the adaptation at the new working place and in terms of supporting the necessary vitality of the team.

Generally the results of the research showed that there is discrepancy between worker's image of anticipated work and actual working environment in hospitality industry organizations. From the very beginning such discrepancy forms the contradiction that chiefs encounter. First of all, monetary component remains the main source of satisfaction at work, and according to the obtained assessments this component in hospitality industry organizations is satisfied rather incompletely. Building career is also important; however, in reality such opportunities can be given only to employees of large hotel and restraints chains. For this reason it is necessary to develop other sources of satisfaction with work in hospitality industry:

Рис. 6. Результаты оценки роли руководителя

Источники

1. Забродская К. Постоянный гость: как получить и удержать // Современный отель. 2014. № 3(71).
2. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Ингильери Л., Соломон М. Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности: пер. с англ. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013.
4. Кобъелл К. Искренний сервис: пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
5. Котилко В.В., Ефимова Е.А. Развитие сферы услуг и трансформация рынка труда в России: региональный аспект // Государственный советник. 2013. № 4. С. 59–68.
6. Маннапов Р.Г., Берешева Л.А. Управление развитием человеческих ресурсов в сервисной организации // Экономика и предпринимательство. 2013. № 9. С. 636–641.
7. Рачек С.В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. Екатеринбург: УрГУПС, 2002.
8. Сирый В.К., Бухаров И.О., Ярков С.В., Сокирянский Ф.Л. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. М.: Эксмо, 2008.
9. Соколов Л. Управление клиентоориентированной организацией – поиск баланса формального и неформального // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 11. С. 100–106.
10. Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

именно в организациях сферы гостеприимства: работники возлагают большие надежды на руководителя как в процессе адаптации на новом рабочем месте, так и в поддержании необходимого жизненного тонуса коллектива.

В целом результаты исследования показали, что существует несоответствие между представлением работника о предстоящей работе и реальной рабочей обстановкой в организациях сферы гостеприимства. Данное несоответствие изначально формирует противоречие, с которым сталкиваются руководители в процессе управления. Прежде всего, материальная составляющая остается основным источником удовлетворенности в работе, и согласно полученным оценкам данная составляющая в организациях сферы гостеприимства удовлетворяется недостаточно. Построение карьеры также является значимым, но в реальности предоставить такие возможности для своих работников могут только крупные сети гостиниц или ресторанов. Поэтому необходимо развивать другие источники удовлетворенности работой в сфере гостеприимства: формирование более детализированных профессиональных потребностей (социальной значимости и ответственности), предполагающих смысловое обогащение профессиональной деятельности, что может снижать ярко выраженную склонность к материальному вознаграждению. Особую роль в данном процессе играет руководитель, ведь именно он как носитель концепции гостеприимства, в процессе управления влияя на работников, может изменять их профессиональные ориентиры, становясь для них наставником, вдохновителем и поддержкой в сложных ситуациях. Поэтому работников, способных выполнять такую роль, необходимо искать, удерживать или воспитывать (взращивать) внутри коллектива организации. ■

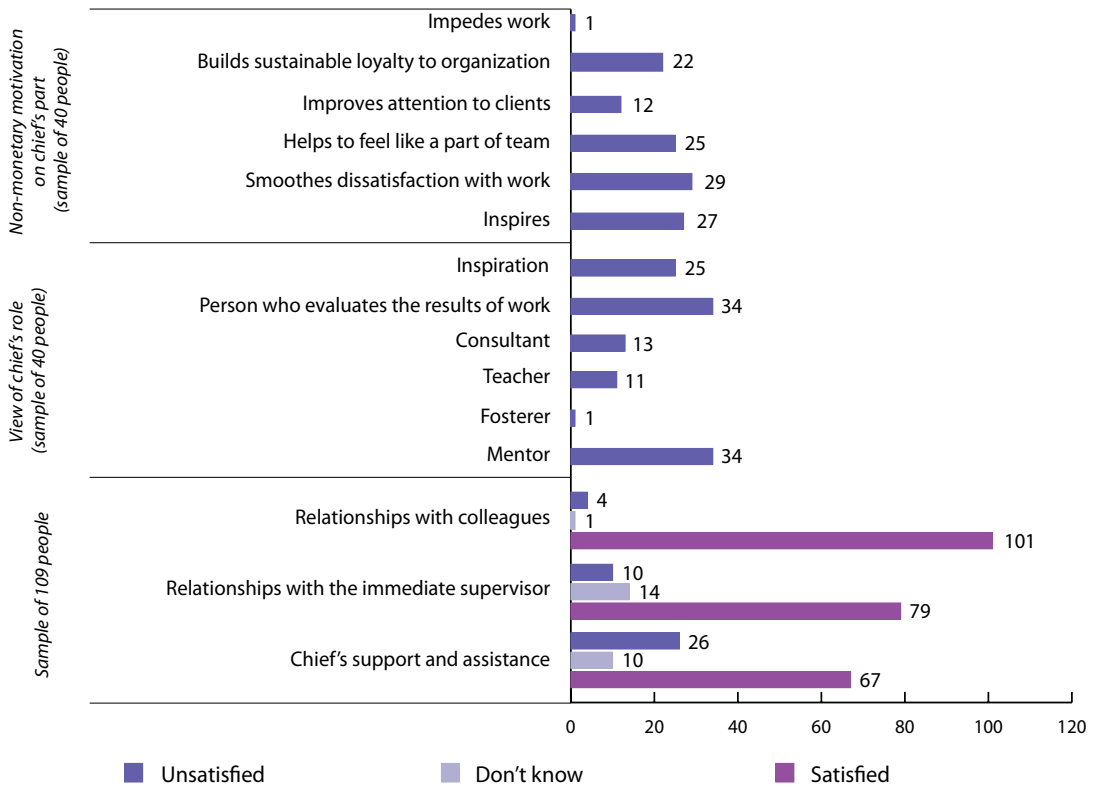

Fig. 6. Assessment of the role of a chief

for instance, shape more detailed professional needs (social significance and responsibility) that suppose enrichment of professional activities with sense what may reduce the pronounced tendency to monetary remuneration. Chiefs serve special roles here, because they are bearers of hospitality concept, and influencing employees during the management process they may change employees' professional reference points, becoming for them a mentor, an inspiration and support in tense situations. Hence, it is vitally essential to search for the people able to perform such role, retain them or raise (foster) them within organization. ■

References

1. Zabrodskaya K. Postoyannyy gost: kak poluchit i uderzhat [Regular guest: how to get and retain]. *Sovremennyy Otel – Modern Hotel*, 2014, no. 3(71), p. 43.

2. Ivanov V.V., Volov A.B. *Gostinichnyy menedzhment* [Hotel management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2007.

3. Inghilleri L., Solomon M. *Vydayushchiysya servis, otlichnaya pribyl. Printsipy dostizheniya nastoyashchey kliyentooriyentirovannosti* [Exceptional service, exceptional profit. The secrets of building a five-star customer service organization]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2013.

4. Kobiel K. *Iskrennii servis* [Sincere service]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2009.

5. Kotilko V.V., Yefimova Ye.A. Razvitiye sfery uslug i transformatsiya rynka truda v Rossii: regionalnyy aspect [Development of services and the transformation of the labor market in Russia: a regional perspective]. *Gosudarstvennyy Sovetnik – State Counsillor*, 2013, no. 4, pp 59–63.

6. Mannapov R.G., Beresheva L.A. Upravleniye razvitiyem chelovecheskikh resursov v servisnoy organizatsii [Managing the development of human resources in the service organization]. *Ekonomika i Predprinimatelstvo – Economics and Entrepreneurship*, 2013, no. 9, pp. 636–641

7. Rachek S.V. *Sistemnoye upravleniye trudovym potentsialom sovremennogo predpriyatiya* [System management of labor potential of the modern enterprise]. Yekaterinburg, UrGUPS Publ., 2002.

8. Siriy V.K., Bukharov I.O., Yarkov S.V., Sokiryanskiy F.L. *Restorannyy biznes: upravlyayem professional'no i effektivno. Polnoye prakticheskoye rukovodstvo* [Catering: manage professionally and efficiently. Complete practical guide]. Moscow, Eksmo Publ., 2008.

9. Sokolov L. Upravleniye kliyentooriyentirovannoy – poisk balansa formalnogo i neformalnogo [Managing customer-orinetated approach – finding a balance of formal and informal]. *Problemy Teorii i Praktiki Upravleniya – Problems of the Theory and Practice of Management*, 2013, no. 11, pp. 100–106.

10. Showl J. *Pervoklassnyy servis kak konkurentnoye preimushchestvo* [First-rate service as a competitive advantage]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2008.