

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тюменский государственный институт культуры»

*На правах рукописи*

Кудинова Ольга Сергеевна

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СПЕЦИАЛИСТОВ  
ГОСТИНИЧНОГО СЕРВИСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

22.00.04 – социальная структура, социальные институты и процессы

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата социологических наук

Научный руководитель:  
Доктор социологических наук, профессор  
Скульмовская Любовь Григорьевна

Тюмень-2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СПЕЦИАЛИСТОВ ГОСТИНИЧНОГО СЕРВИСА.....	14
1.1. Специалисты гостиничного сервиса как социально-профессиональная общность.....	14
1.2. Особенности кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса.....	44
1.3. Инновации как ведущий фактор развития кадрового потенциала .....	69
ГЛАВА 2. СОСТОЯНИЕ И ПРОТИВОРЕЧИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС.....	89
2.1. Факторы, определяющие принятие и реализацию инноваций специалистами гостиничного сервиса.....	89
2.2. Основные противоречия развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса .....	119
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	144
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	166

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Изучение особенностей развития кадрового потенциала разных социально-профессиональных общностей является актуальным в связи с возрастающей динамичностью социально-экономических, политических, культурных и других процессов, в которые вовлечены все структурные составляющие общества. Внедрение инноваций в профессиональную деятельность специалистов разного уровня квалификации выступает ведущим фактором развития кадрового потенциала любой организации. В связи с этим, актуальной проблемой становится выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на принятие работниками инноваций, которые требуются современным научно-техническим прогрессом, анализ особенностей их внедрении в конкретных отраслях общественного производства.

Влияние происходящих изменений в сфере сервиса и туризма находит отражение в трансформации ценностных, трудовых, социально-культурных ориентаций персонала, занятого в данной сфере. Инновационные и модернизационные процессы, реализуемые в гостиничном сервисе, имеют целью повышение качества обслуживания, сокращение времени от момента заказа услуг до ее реализации с целью наиболее полного удовлетворения запросов потребителей. Вследствие этого постоянно происходит повышение требований к уровню и культуре обслуживания, качеству предоставляемых услуг, к квалификации и личностным характеристикам персонала гостиничных предприятий.

В современных условиях в сфере гостиничного сервиса России необходимы как технологические (продуктовые и процессные), так и нетехнологические инновации, связанные с разработкой уникальной идеи (концепции), организацией процессов предоставления услуг, привлечением клиентов и продвижением гостиничного продукта. Значимым фактором в процессе их внедрения является наличие определенных потенциальных способностей и возможностей у исполнительского и управленческого персонала гостиничных предприятий: готовности к принятию и реализации инноваций, способности к переобучению, к

самообразованию. Успешность инновационного процесса на всех его стадиях находится в зависимости от всех категорий персонала гостиниц – исполнителей принятых руководством решений о внедрении инноваций.

Возникает противоречие между необходимостью осуществления разного рода инноваций всеми специалистами гостиничного сервиса и степенью готовности к их осуществлению в условиях постоянного появления новых технологий работы с клиентами. Необходимость непрерывного осуществления инновационного процесса в гостиничном сервисе, заключается в его цикличности: с завершением процесса внедрения определенных технологических инноваций обнаруживается необходимость внедрения связанных с этим организационных и маркетинговых инноваций. Возникает ряд новых противоречий: между необходимостью повышения инновационной активности специалистов гостиничного сервиса и реально осуществляемой кадровой политикой руководства, между затратами интеллектуального труда в ходе разработки инновационных решений и распределением получаемой от реализации инноваций выгоды. Изучение кадрового потенциала общности специалистов гостиничного сервиса, его составляющих является значимым для выявления способностей и возможностей персонала активно участвовать в инновационной деятельности, направленной на более полную реализацию постоянно возрастающих потребностей клиентов в качестве получаемых услуг.

Социологический анализ развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса позволяет выявить, во-первых, особенности влияния разного вида инноваций на выявление и реализацию способностей, знаний, умений разных групп работников. Во-вторых, совокупность внешних и внутренних факторов, побуждающих конкретные группы специалистов выступать в качестве инициаторов изменений в труде, активных участников их осуществления, или тех, кто препятствует их внедрению. В-третьих, определить основные противоречия, характеризующие влияние конкретных видов инноваций на развитие кадрового потенциала разных групп специалистов гостиничного сервиса.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Признаки социальной общности, классификация общностей, специфика отдельных социально-профессиональных общностей рассмотрена в работах П. Бурдье, Г. Блумера, Э. Гидденса, Г.Е. Зборовского, К.В. Карпинского, Г.Б. Кораблевой, В.А. Мансурова, М.О. Мнацаканяна, М.Н. Руткевича, Ф. Тенниса, Ж.Т. Тощенко, В.А. Ядова. В их работах выделены существенные особенности различных общностей, специфика социально-профессиональных общностей, профессиональные ресурсы, ценности и нормы, выступающие базой развития профессионализма.

Теоретические и практические аспекты сервисной деятельности сформулированы в работах таких авторов, как Г.А. Аванесова, С.И. Бояркина, М.В. Виноградова, Л.И. Донскова, Л.И. Ерохина, Р.А. Костин, Ф. Котлер, М.А. Крылова, В.В. Кулибанов, О.Т. Лойко, Л.С. Морозова, В.Е. Николайчук, Г.А. Пономарева, М.Д. Предводителева, М.В. Прищепенко, Ж.А. Романович, Я.С. Рочева, Т.И. Самсонова, К.Б. Седов, Т.Н. Третьякова, М.В. Удальцова, К. Хаксевер, Б.Н. Чернышев, Е.В. Шишкина. В их работах сервис рассматривается как социально-культурное и социально-экономическое явление, как социальная система, в которой результатом взаимодействия между людьми является создание и потребление блага, способного удовлетворить возникшую потребность материального или нематериального характера. Сформулированы социальные функции сервиса, результат сервисной деятельности.

Специфика гостиничного сервиса, его теоретические и практические аспекты рассмотрены в работах таких авторов, как Е.А. Балашова, Р.А. Браймер, Ю.Ф. Волков, Ф. Котлер, А.С. Кусков, А.Л. Лесник, В.А. Морозов, М.А. Морозова, Г.С. Сологубова и др. Исследователи акцентируют внимание на комплексном характере гостиничной услуги, рассматривают особенности ее реализации в конкретных условиях.

Исторические и современные аспекты организации пространства дома, образ жилища, включая гостиницы, рассмотрены в трудах В.А. Апрелевой, Н.А. Балюк, Т.В. Малковой, Н.В. Назаровой, О.В. Сергеевой, Л.Г. Скульмовской, Е.В.

Соняк и др. Авторы констатируют произошедшие за последнее время существенные изменения в восприятии жилища, дома, дифференциацию организации его пространства, отражающую разнообразие повседневной культуры. В отношении гостиниц такие изменения проявляются в требованиях к качеству предоставляемых услуг, уровню инноваций в обслуживании клиентов. Анализ основных положений работ указанных исследователей позволил сформулировать концепцию восприятия гостиницы в качестве временного дома для клиента.

Сущность и содержание инноваций, происходящих в различных сферах общественного производства, рассматривается в ряде международных и национальных документов (проект Закона «Об инновационной деятельности в Российской Федерации», Гражданский кодекс Российской Федерации, Закон «О научной, научно-технической и инновационной деятельности в Тюменской области, также в трудах ряда зарубежных и отечественных авторов: Н.М. Авсянникова, Г.Г. Азгальдова, Ф.Ф. Бездудного, Ф. Валенты, Л. Водачек, В.И. Винокурова, Н.В. Волынкиной, Н.М. Горбова, Д.М. Гвишиани, Л.М. Гохберга, С.Ю. Глазьева, П. Друкера, П.Н. Завлина, В.С. Кабакова, Л.В. Канторовича, Д.И. Кокурина, Н.Д. Кондратьева, А.В. Костина, А.С. Кулагина, Н.И. Лапина, А. Левинсона, Н.Н. Малаховой, И.Н. Молчанова, Ю.П. Морозова, М.А. Сагдиева, Б. Санто, Д.М. Степаненко, Б. Твисса, Э.А. Уткина, Д.С. Ушакова, Д.И. Файзрахманова, Й. Шумпетера, Ю.В. Яковца.

Независимо от используемого подхода к изучению инноваций и инновационной деятельности, авторы акцентируют внимание на ключевой роли личности инноватора в осуществлении различных преобразований в труде и общественной жизни.

Характеристика основных этапов инновационного процесса описана в трудах отечественных авторов: А.В. Бандурина, И.В. Бестужева-Лады, М.Е. Гиваргизова, С.Ю. Глазьева, Л.Я. Косалса, Г.В. Лаврентьева, Н.Б. Лаврентьевой, Н.М. Лавренюк, Н.И. Лапина, А. Левинсона, Н.И. Малаховой, И.Н. Молчанова, Ю.П. Морозова, Д.С. Ушакова, Л.Н. Цой и др. Данная проблема исследовалась

такими зарубежными авторами, как Ж.-П. Анри, Р. Каплан, Х. Нойбауэр, Д. Нортон, Р. Росвел и др. При описании этапов инновационного процесса они особо отмечают значимость научных исследований и разработок для успешной реализации инноваций. Отечественные исследователи выделяют российскую специфику инновационных процессов, отмечают проблемы, возникающие при их внедрении.

Анализ взаимосвязи понятий «человеческий капитал», «человеческий потенциал», «трудовой потенциал», «кадровый потенциал» раскрыты в работах С. Алкиры (S. Alkire), Т.И. Артемьевой, Дж.-М. Бонвина (J.-M. Bonvin), Р.М. Валиахметова, О.И. Генисаретского, С.Л. Губништейна, Т.И. Заславской, Т.Н. Ивановой, П.Ф. Кравчук, Н.М. Лавренюк, Л.Н. Леонтьева, Н.А. Носова, А. Сена (A. Sen), Н.Я. Сеницкой, Б.Г. Солнцевой, Н. Фарвака (N. Farvaque), И.В. Цветковой, Н.И. Шаталовой, Г.С. Широкаловой, П.К. Энгельмейера, Б.Г. Юдина. Выявлены особенности выявления человеческого капитала в разных социально-экономических условиях, кадрового потенциала под влиянием внедрения инноваций.

Однако мало изучены особенности влияния разных видов инноваций на развитие кадрового потенциал специалистов разных отраслей общественного производства, в частности, гостиничного сервиса

**Объект исследования** – кадровый потенциал социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса.

**Предмет исследования** – влияние инноваций на развитие кадрового потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса в современных условиях.

**Цель исследования** – выявить особенности и противоречия развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса в процессе инновационной деятельности.

Реализация поставленной цели осуществлялась при решении следующих **задач**:

1. определение специфики профессиональной деятельности

специалистов гостиничного сервиса и требований к их профессиональным и личностным качествам;

2. выявление особенностей развития основных компонентов кадрового потенциала гостиничных предприятий в условиях инновационного процесса;

3. анализ влияния внешних и внутренних факторов на развитие кадрового потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса в процессе принятия и реализации разных инноваций;

4. выявление основных противоречий развития кадрового потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса в процессе инновационной деятельности.

**Методология и методы исследования.** Методология исследования связана, прежде всего, с системным подходом, позволяющим выявить основные характеристики кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса и факторы, влияющие на его реализацию в современных условиях. Применение институционального подхода позволяет использовать возможности структурного функционализма, изучить характер связи и взаимовлияний элементов инновационного процесса в гостиничном сервисе, определить функции, роль и место этих элементов в развитии кадрового потенциала персонала гостиничных предприятий. Общностный подход позволил выделить основные признаки социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса и определить ее в качестве таковой.

Социально-психологический и поведенческий подходы к изучению инновационного процесса предполагают рассмотрение и учет факторов социально-психологического характера, влияющих на инновационный процесс. В процессе исследования использованы различные методы конкретно-социологического познания: анализ статистических данных, экспертный опрос, анкетный опрос, глубинное интервью.

**Эмпирическую базу** исследования составили законодательные документы и статистические данные федерального и областного уровней; материалы, полученные в ходе анкетного опроса персонала гостиничных предприятий.



Выборка двухступенчатая, серийная (гнездовая), (N=800). На первом этапе формирования выборки был осуществлен отбор типичных для развития гостиничной индустрии городов предприятий. На втором этапе формирования выборки было проведено сплошное обследование специалистов гостиничных предприятий методом анкетирования.

В ходе исследования был использован экспертный опрос (51 чел.). В качестве экспертов выступили управляющие гостиничными предприятиями, представители органов администрации (комитетов по культуре и спорту, туризму) г. Тобольска, г. Нижневартовска, г. Ханты-Мансийска, г. Тюмени, представители образовательных учреждений, специализирующихся на подготовке кадров в сфере гостиничного, социально-культурного сервиса и туризма.

Анализ и обработка данных осуществлена с использованием стандартных социологических средств и статистико-математических методов на базе пакета SPSS 17-й версии.

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

- исследованы особенности социально–профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса;
- выявлена специфика профессиональной деятельности и требования к специалистам гостиничного сервиса в контексте представления о гостинице как о временном доме для клиента;
- проанализированы компоненты кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса, содержание которых меняется в процессе инновационной деятельности;
- определены основные направления инновационного процесса в гостиничном сервисе в современных условиях;
- разработана модель организации инновационного процесса в гостиничном сервисе с учетом специфики его осуществления;
- изучены внешние и внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию инноваций специалистами гостиничного сервиса;

- на материалах эмпирического исследования выявлены основные противоречия развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса в процессе инновационной деятельности;

- разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики гостиничных предприятий.

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Определено, что основными признаками социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса являются: разделяемые членами общности *профессиональные ценности*, связанные со спецификой гостиничных услуг - гостеприимство, приоритет потребностей клиента; наличие *профессиональных норм*, регламентирующих операционные и коммуникационные процессы предоставления комплекса гостиничных услуг разным категориям клиентов; *практики*, направленные на реализацию потребности клиентов в комфортном проживании во временном доме.

2. Установлено, что специалисты гостиничного сервиса представляют собой неоднородную (по полу, возрасту, образованию и стажу) совокупность работников, осуществляющих профессиональную деятельность в гостиничных предприятиях на основе ценностей культуры сотрудничества с целью удовлетворения потребностей клиентов в комфортном проживании в период пребывания во временном жилище.

3. Раскрыта специфика профессиональной деятельности специалистов гостиничного сервиса, заключающаяся в преобладании бесконтактных с клиентами операционных процессов, обеспечивающих повышение их удовлетворенности в условиях временного проживания.

4. Доказано, что в процессе инновационной деятельности основные изменения происходят в адаптационном и нормативно-ролевом компонентах кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса.

5. Установлено, что основными внешними факторами, определяющими принятие и реализацию инноваций специалистами гостиничного сервиса, являются постоянно возрастающие потребности клиентов в качестве получаемых

услуг и высокий уровень конкуренции в отрасли. Основными внутренними факторами выступают уровень образования специалистов, специфика конкретного вида труда, готовность принять вводимые инновации, мотивация к переобучению и самообразованию, кадровая политика гостиничного предприятия.

6. Выявлено противоречие между позитивным в целом отношением к инновациям разных категорий специалистов гостиничного сервиса и низкой готовностью активно осваивать конкретные их виды в процессе профессиональной переподготовки и саморазвития.

7. Доказано, что развитие кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса осуществляется в настоящее время в основном путем заимствования успешных нововведений других предприятий, а не генерирования собственных путем создания необходимых условий для проявления творческой инициативы работников.

**Достоверность результатов и выводов исследования** подтверждается обоснованностью основных методологических и теоретических положений, используемых при изучении особенностей развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса в процессе включения в инновационную деятельность, использовании результатов социологических исследований по проблемам изменений, происходящих в разных социально-профессиональных общностях в результате внедрения различных нововведений. В самостоятельном проведении эмпирических исследований, анализе полученных результатов, представлении полученных материалов, формулировке основных выводов и рекомендаций по совершенствованию системы развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса.

**Соответствие специальности ВАК 22.00.04 - Социальная структура, социальные институты и процессы** выражается в реализации требований следующих пунктов:

12. Наемные работники, их социальная дифференцированность в зависимости от сектора занятости, профессиональной и отраслевой принадлежности, региона проживания;

28. Социально-производственные структуры и трансформация социально-структурных отношений. Групповая интергированность. Трудовая мотивация в системе квалификации и содержательности труда работника.

33. Субъективный аспект социальной стратификации. Типы идентификационного поведения.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в выявлении взаимосвязи кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса и инновационной деятельности, направленной на его постоянное развитие в современных условиях. Основные теоретические положения работы могут быть применены в качестве методологической основы для проведения дальнейших исследований инновационных процессов в сфере гостиничного сервиса, изменений в кадровом потенциале специалистов под воздействием инноваций.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования основных выводов автора при разработке, реализации и корректировке кадровой политики на предприятиях сферы гостиничного сервиса. Материалы диссертационного исследования могут быть включены в учебно-методические комплексы курсов «Социология организаций», «Социология управления», «Инновации в сервисе и туризме», «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме», «Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме» и др.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации были обсуждены на заседании кафедры социально-культурной деятельности, культурологи и социологии Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный институт культуры».

Теоретические обобщения и практические выводы диссертационного исследования легли в основу выступлений автора на научно-практических конференциях (2009-2016 гг.), и нашли отражение в 23 публикации, в том числе 6 статьях в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией и 1-й коллективной монографии (общий объем – 13,52 п.л., авторский вклад – 8,1 п.л.).

Автор принимал участие в следующих региональных, всероссийских и международных конференциях: «Менделеевская ассамблея–2009: Региональная научно-практическая конференция преподавателей и студентов ССУЗ, учителей школ и работников дошкольных учреждений», г.Тобольск, ТГПИ им. Д.И. Менделеева; «Православие и русская культура: прошлое и современность - Всероссийская научно-практическая конференция», г. Тобольск, ТГПИ им. Д.И. Менделеева, 2009; «XX научно-практическая конференция «Менделеевские чтения» - 2009, г.Тобольск, ТГПИ им. Д.И. Менделеева; «Менделеевская ассамблея – 2010: Региональная научно-практическая конференция преподавателей и студентов ССУЗ, учителей школ и работников дошкольных учреждений», г.Тобольск, ТГСПА им. Д.И. Менделеева; «Православие и русская культура: прошлое и современность - Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция», г. Тобольск, ТГСПА им. Д.И. Менделеева (2010г.); «Молодёжь Сибири – науке России: международная научно-практическая конференция» г. Красноярск (2010г), «НОУ Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»; «Социальные вызовы модернизации регионов России: II Тюменский социологический форум (28-29 июня 2011г)», г. Тюмень; «Модернизационный потенциал и социальные практики – основа конкурентоспособности и консолидации российских регионов: III Тюменский социологический форум (3-4 октября 2013г.)».

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка (214 наименований), 8 приложений. Объем работы 212 страниц. Текст иллюстрирован 1 рисунком, 11 таблицами.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СПЕЦИАЛИСТОВ ГОСТИНИЧНОГО СЕРВИСА

## 1.1. Специалисты гостиничного сервиса как социально-профессиональная общность

В течение жизни каждый человек временно или постоянно является членом какого-либо объединения людей или нескольких объединений одновременно (семья, трудовой коллектив, клуб по интересам, религиозные образования и т.п.). Фактически общественная жизнь индивида связана с организацией деятельности в рамках одной или нескольких общностей.

«Общностями» принято называть различные формы объединения индивидов. П. Сорокин использовал термин «коллективное единство» для того, чтобы подчеркнуть основную характеристику любой общности, заключающейся в том, что она возникает при наличии некой совместной деятельности людей.<sup>1</sup> Коллективное единство, по его мнению, является частью такого сложного социального агрегата, как общество, занимая промежуточное положение между ним и индивидом<sup>2</sup>.

В различных определениях термина «общность» прослеживаются следующие ориентиры: общность в рамках определенной фиксированной и ограниченной территории; общность как система взаимных действий индивидумов по отношению друг к другу; общность как тип социальной связи, характеризующийся определенным «духом единства», «чувством общности». Г.Е. Зборовский отмечает «высокий уровень интерпретационной неопределенности категории *социальная общность*»<sup>3</sup>, что связано с достаточно большим количеством повсеместно возникающих различных общностей. Их появление

---

<sup>1</sup> Сорокин П.А. Система социологии. Т.2. Социальная аналитика: Учение о строении сложных социальных агрегатов. М., 1993. С. 10.

<sup>2</sup> Там же. С. 11.

<sup>3</sup> Зборовский Г.Е. Теоретические основания изучения социальной общности // Социологические исследования. 2010. № 4. С. 34.

обусловлено совместной деятельностью людей или формированием некоего единства мнений, представлений, связанных с нею.

Различают реально существующие и номинальные (статистические) общности. Реально существующие общности обозначаются понятием «социальная общность», что было зафиксировано социологами еще в конце 19 века. Ф. Теннис отмечал, что для социальной общности характерно присутствие особого типа связи, основанной на сущностной, инстинктивной воле. В то время как внутри общества связи основаны на рациональной воле<sup>4</sup>. В этой интерпретации объединение людей, формирование общностей возможно как на основе совместной деятельности под влиянием воли отдельных индивидов – организаторов деятельности, так и на основе единства взглядов, мнений, представлений, разделяемых членами общности.

По мнению ряда отечественных и зарубежных исследователей, нет четкости в разграничении понятий «социальная общность» и «социальная группа», во многих источниках они отождествляются. Приведем две точки зрения на соотношение этих понятий, отличные друг от друга. По мнению Г.С. Антипиной<sup>5</sup>, в триаде ключевых социологических понятий (общество – социальная группа – личность) социальная группа занимает промежуточное положение и ближайшим родовым понятием к нему будет «общество». Следовательно, понятийная цепочка, по Г.С. Антипиной, выглядит следующим образом: общество – социальная группа – социальная общность – личность. Главным признаком социальной общности, как считает Г.С. Антипина, является основа ее формирования, «платформа», на базе которой происходит консолидация общих черт, качеств, свойств, характеристик отдельных входящих в эту общность индивидов»<sup>6</sup>. Так, по общности происхождения Г.С. Антипина выделяет кровнородственные общности (семья, род), по общности территории – территориальные общности, по общности языка и территории – нации, народы.

---

<sup>4</sup> Теннис Ф. *Общность и общество. Основные понятия чистой социологии*. СПб., 2002. С.9-15.

<sup>5</sup> Антипина Г.С. Теоретико-методологические проблемы исследования малых социальных групп – [электронный ресурс] - режим доступа: [http://pedlib.ru/Books/4/0415/4\\_0415-30.shtml#book\\_page\\_top](http://pedlib.ru/Books/4/0415/4_0415-30.shtml#book_page_top), дата обращения 15.02.2015

<sup>6</sup> Там же, С. 27.

Но на примере в рамках территориальной общности выделяет специфические социальные группы – городское и сельское население. Это еще раз показывает взаимосвязь рассматриваемых понятий.

Другая точка зрения представлена в работах Г.Е. Зборовского<sup>7</sup>: именно общность занимает в понятийном ряду промежуточное положение между обществом и индивидом. Отделяя друг от друга понятия «социальная общность» и «социальная группа», Г.Е. Зборовский отмечает, что многие общности нередко определяются через понятие «группа», а некоторые группы по ряду признаков (статус, количественные характеристики) могут быть отнесены к социальным общностям (общность квалифицированных и неквалифицированных работников), представляя собой разновидности социальных общностей.

По нашему мнению, как социальная общность, так и социальная группа являются структурными элементами общества, объединениями индивидов, но понятие «социальная общность» шире, чем понятие «социальная группа». Одним из аргументов в пользу этого утверждения выступает наличие, например, классификации социальных общностей, в рамках которой выделяют массовые и групповые общности<sup>8</sup>. Другим аргументом – обнаружение, например, в составе одной социально-профессиональной общности нескольких социально-профессиональных групп (социальная общность врачей состоит из социально-профессиональных групп хирургов, невропатологов; административно-управленческой и исполнительской социально-профессиональных групп). Изучение социальной общности возможно в различных временных и пространственных контекстах, а при рассмотрении социальных групп – скорее наоборот. Основным критерием социальной группы считается взаимодействие людей, идентифицирующих себя друг с другом. Во многих социальных общностях возможно отсутствие непосредственного или опосредованного взаимодействия между ее членами (не только в номинальных, но и в реальных

---

<sup>7</sup> Зборовский Г.Е. Теоретические основания изучения социальной общности // Социологические исследования. 2010. № 4. С. 34.

<sup>8</sup> Учительство ХМАО-Югры как социально-профессиональная общность: монография / В.П. Засыпкин, Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина и др. Тюмень, 2013. С.30.



общностях), а признак идентификации может носить характер самоидентификации в реальных социальных общностях или искусственный характер, когда идентификация членов общности осуществляется исследователем номинальных общностей.

На наш взгляд, на современном этапе отмечается рост опосредованного взаимодействия между членами рассматриваемой нами общности специалистов гостиничного сервиса: в текущей операционной деятельности – участие в функционировании единых информационных площадок по он-лайн бронированию вне территориальных рамок, «передача» клиентов «двойного бронирования» соседней гостинице-конкуренту и т.п. На региональном или национальном уровне – проведение и финансирование гостиничными предприятиями, при поддержке властных структур, семинаров, мастер-классов, конкурсов профессионального мастерства, имеющих целью обмен информацией и опытом для достижения общих профессиональных целей: повышения качества гостиничных услуг и обслуживания, наиболее полное удовлетворение потребностей всех групп клиентов и, как следствие – повышение качества жизни населения. Поэтому нам ближе понимание позиции Г.Е. Зборовского, отмечающего существование общностей, носящих одновременно признаки реальных и номинальных<sup>9</sup>. Предполагаем, что некоторые существующие или возникающие структурные единицы общества сложно однозначно отнести к социальной общности или социальной группе. При изучении больших социальных групп вероятность интерпретационной неопределенности может повышаться. В таком случае, на наш взгляд, требуется более детальный анализ общностнообразующих или групповых признаков, выделение из них доминантных.

Специалисты гостиничного сервиса – реально существующая и фиксируемая эмпирически социально-профессиональная общность,

---

<sup>9</sup> Учительство ХМАО-Югры как социально-профессиональная общность: монография / В.П. Засыпкин, Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина и др. Тюмень, 2013. С.43.

характеризующаяся наличием опосредованного и непосредственного взаимодействия индивидов в процессе осуществления профессиональной деятельности. По времени существования – устойчивая общность (в отличие от ситуативных общностей болельщиков или паломников, формирующихся и распадающихся в краткосрочные периоды<sup>10</sup>), осуществляющая трансляцию общностнообразующих признаков в течение длительного периода времени (возникновение первых гостиниц относят к III в. до н.э., а первой сетевой формой предоставления гостиничных услуг по ряду признаков можно считать размещение паломников при монастырях). Гостеприимство выступает в качестве социально-культурной традиции, базы для трансляции некоторых общностнообразующих признаков рассматриваемой общности.

Г.Е. Зборовский трактует социальную общность как особый тип социальной системы. В своей работе, посвященной сущности и содержанию разных социальных общностей, он выделяет пять основных параметров, характеризующих социальные общности:

- пространственные - территория, место обитания, или место жительства, что позволяет устанавливать социальные связи и формировать социально-пространственную среду;

- временные – выступают показателем определенной тесноты и плотности внутриобщностных связей, поскольку продолжительность существования социальной общности влияет на ее устойчивость и восприятие этой устойчивости членами общности;

- количественные характеристики - массовые или групповые общности;

- идентификационные параметры – психологические и социокультурные особенности, позволяющие людям осознавать себя членами той или иной общности,

---

<sup>10</sup> Костина Н. Б. Теория социальной общности: традиции и новации // Вестник ВЭГУ. 2009. N 4. С. 31.

- ее реальный или номинальный характер, когда в первом случае мы имеем дело с объективно сложившимся сходством, единством тех или иных черт, а во втором с условным объединением по тому или иному признаку в группу<sup>11</sup>.

Исходя из этих индикаторов, Г.Е. Зборовский выделил 14 признаков социальной общности, разделив их на объективные и субъективные. К объективным признакам социальной общности, по его мнению, относятся включенность социальной общности в систему общественных отношений, объединение людей, наличие объективной основы для формирования общности интересов, совместной деятельности, взаимодействие между людьми, наличие социальной связи, наличие схожих характеристик условий жизни и деятельности, наличие ресурсов (экономических, политических, культурных, символических), наличие пространственных и социально-временных характеристик. Субъективные признаки социальной общности – наличие значимого основания находиться в общности, принятие традиций, ценностей, осознание принадлежности к общности, наличие социальной солидарности и т.д.<sup>12</sup>

Исходя из данных характеристик, на наш взгляд, можно выделить как большие общности, например, этносы, население отдельного региона, так и объединения специалистов, занятых в конкретной сфере общественного производства, в частности, гостиничном сервисе. Они сконцентрированы в определенном месте, где осуществляется их трудовая деятельность, обладают психологическими и социокультурными особенностями, связанными с удовлетворением потребностей клиентов, нуждающихся в их услугах.

В работах В.А. Ядова уделено большое внимание анализу признаков социальной общности. Он писал, что этим понятием обозначается «взаимосвязь человеческих индивидов, которая обусловлена общностью их интересов благодаря сходству условий бытия и деятельности людей, составляющих данную общность, их материальной, производственной и иной деятельности, близости их

---

<sup>11</sup>Зборовский Г. Е. Теория социальной общности. Екатеринбург, 2009. С.110.

<sup>12</sup> Учительство ХМАО-Югры как социально-профессиональная общность: монография / В.П. Засыпкин, Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина и др. Тюмень, 2013. С.22.

взглядов, верований, их субъективных представлений о целях и средствах деятельности»<sup>13</sup>. Следовательно, признаками социальной общности являются:

- общность интересов индивидов,
- сходство условий бытия,
- сходство материальной, производственной и иной деятельности,
- близость взглядов, верований,
- общность представлений о целях и средствах деятельности.

Перечисленные признаки, на наш взгляд, применимы и к профессиональным общностям, объединяющим специалистов с особыми знаниями и умениями, которые требуются для выполнения работ, связанных с производством товаров и оказанием услуг.

Возникновение профессиональных общностей произошло на определенном этапе исторического развития трудовой деятельности, с появлением специализации труда, повлекшей за собой создание нормативов, правил, норм труда, соотнесенных с определенным его видом. Владеть знаниями, навыками и умениями в рамках своей профессиональной трудовой деятельности должны все представители социально-профессиональной общности. Возникновение конкретных требований к профессиональной деятельности ведет к ее институционализации.

Этапы институционализации профессиональной деятельности рассмотрены в работе Г.Б. Кораблевой:

- появление общественной потребности в специализации деятельности для более эффективного удовлетворения общественных нужд;
- формирование специальных требований, норм и стандартов, характеризующих данный вид деятельности;
- определение характера специальных способностей, знаний и навыков индивидов, необходимых для выполнения данного вида деятельности;

---

<sup>13</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М, 1997. С. 32-33.

- появление методов и способов выявления таких способностей и обучения специальным профессиональным знаниям, приемам и навыкам;
- формирование стимулов и мотивов занятия именно этим видом деятельности на уровне как индивида, так и общества в целом, что связано с престижем профессии, находящем отражение в способности данного занятия быть основным источником дохода;
- выделение определенных профессиональных интересов, ценностей, норм, стилей и образцов поведения, профессиональных ролей, способствующих сплочению людей по признаку принадлежности к данной профессии и конкретной профессиональной общности;
- появление особых профессиональных организаций для защиты этих интересов (профессиональные объединения, союзы и т.п.)<sup>14</sup>.

В результате действия этих факторов выделяются профессиональные общности, в частности, изучаемые нами специалисты гостиничного сервиса. Они характеризуются сходством занятий, связанных с обеспечением клиентам комфортных условий временного проживания, наличием специальных знаний, навыков, умений. Общая по содержанию и направленности работа создает у представителей этой профессиональной общности совокупность схожих интересов и ценностей. Разделение труда внутри этой профессиональной общности создает разное содержание профессиональных ролей. Профессиональные взаимодействия порождают определенную формализацию образцов и правил поведения как с потребителями предоставляемых ими услуг, так и с коллегами по работе.

Исходя из указанных признаков, выделим специфические признаки, которые отличают специалистов сферы гостиничного обслуживания от других профессиональных общностей.

Наличие особых интересов, возникающих в результате единой по содержанию и направленности трудовой деятельности – одна из качественных характеристик профессиональной общности. Интересы, как отмечает А.В.

---

<sup>14</sup> Кораблева Г.Б. Профессия и образование: социологический аспект связи. Екатеринбург, 1999. С. 72.

Меренков, представляют собой «направленную физическую, психическую и социальную деятельность субъекта, обеспечивающую поиск, нахождение, а при необходимости создание реальных способов удовлетворения его общих и конкретных потребностей».<sup>15</sup> Появление единых способов поведения обусловлено выполнением людьми схожих операций по поиску способов оказания услуг, возникающих, в частности, у работников гостиниц. На наш взгляд, профессиональные интересы специалистов гостиничного сервиса могут быть связаны с поиском методов и способов удовлетворения, постоянно меняющихся потребностей клиентов, что, при достижении желаемого результата, позволяет повысить уровень профессионализма работников, реализовать их способности и возможности, а также удовлетворить собственные общие и конкретные потребности (от базовых до потребностей в самореализации и саморазвитии), в том числе посредством карьерного роста и роста заработной платы.

При этом профессия определенным образом меняет человека, накладывая существенный отпечаток на его сознание, мировоззрение, направленность ценностных ориентаций и установок. «Она механически, помимо воли и желания индивида, переделывает его, творит по своему образу и подобию, определяет его интересы, убеждения, вкусы, стремления и желания, словом всю его природу»<sup>16</sup>. Некоторые профессиональные установки специалистов гостиничного сервиса связаны со стремлением проявить заботу о клиентах, желанием оказать помощь, обеспечить чистоту, порядок, удобство и комфорт. Наличие этих установок определяет поведение специалистов и вне рабочего времени и занимаемой должности<sup>17</sup>. Другой важный момент – понимание необходимости эффективной командной работы, грамотной коммуникации между работниками всех гостиничных служб и особенно между клиентами и специалистами гостиничного

---

<sup>15</sup> Меренков А.В. Система детерминации человеческой деятельности. Ек., 2003. С. 128-129.

<sup>16</sup> Сорокин П. Социальная аналитика: Учение о строении сложных социальных агрегатов // Система социологии: В 2 т. Т. 2. М. 1993. С. 183.

<sup>17</sup> Е.Н. Гаранина, Формирование профессиональных навыков обслуживания туристов в процессе подготовки менеджеров гостеприимства/ <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-professionalnykh-navykov-obslyzhvaniya-turistov-v-protse-podgotovki-menedzh>

сервиса. Причиной такой необходимости выступает постоянное изменение запросов потребителей, которое нужно фиксировать и искать новые способы и методы их удовлетворения, иначе они будут найдены конкурентами.

Важным общностнообразующим признаком, по мнению Г.Е. Зборовского, является обладание особыми профессиональными ресурсами, необходимыми для выполнения конкретных профессиональных обязанностей в течение длительного времени<sup>18</sup>. К профессиональным ресурсам любой общности, в том числе общности специалистов гостиничного сервиса относятся опыт (как совокупность знаний, умений и навыков, полученных в практической профессиональной или иной деятельности и жизненных ситуациях) и знания (как совокупность результатов познавательной деятельности в конкретной области)<sup>19</sup>. Полученные в учебном заведении знания, умения и навыки являются базой, на основе которой, при наличии определенных потенциальных способностей, возможен профессиональный рост и выполнение профессиональных обязанностей в течение длительного времени. Поэтому уровень образования в сфере сервиса - один из критериев, характеризующих профессиональные ресурсы общности специалистов гостиничного сервиса. Другим критерием можно считать гостеприимство как универсальную традицию повседневно-бытовой культуры, предписывающую обязательность радушия и заботы о госте, разделяемую всеми членами общности и демонстрируемую круглосуточно.

Проблема выделения ресурсов профессиональной деятельности связана с изучением социального капитала. П. Бурдьё использовал это понятие для характеристики совокупности экономических, социальных, культурных и символических ресурсов, обеспечивающих индивиду определенную степень власти в конкретном социальном поле<sup>20</sup>. Прежде всего, отметим взаимосвязь указанных ресурсов, их взаимозависимость.

---

<sup>18</sup> См.: Зборовский Г.Е. Теория социальной общности. Екатеринбург, 2008. С. 102-107.

<sup>19</sup> Денисов В.М. Профессиональные ресурсы менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №3 [электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1109.html> - дата обращения: 16.03.2015

<sup>20</sup> См. Социальное пространство и генезис классов // Бурдьё П. Социология социального пространства. М.: Институт экспериментальной социологии. 2007.

Экономические ресурсы, в понимании П. Бурдые – «вся возможная прибыль» общности, включая уровень вознаграждения за труд, которое находится в зависимости от символического капитала - выражений профессиональных ресурсов - «гарантированных юридически» (звания, диплома, титула, степени) и признаваемых рассматриваемой общностью и другими общностями (имя, бренд). Экономический ресурс общности специалистов гостиничного хозяйства определяется тем, что они обеспечивают комфортные условия временного проживания людей, что соответствующими финансовыми расходами оценивается клиентами. Уровень заработной платы специалистов гостиничного сервиса зависит и от уровня образования, полученного в сфере сервиса (высшее, среднее профессиональное), и от составляющих символического капитала самого учебного заведения, где специалист получил образование (национальный или зарубежный ВУЗ или колледж, его престиж, рейтинг). Вместе с тем, на уровень заработной платы и «возможной прибыли» влияют категория и тип гостиницы (хостел, бизнес-отель; 2-х звездный или имеющий категорию 5 звезд). Данные о среднем уровне заработной платы специалистов гостиничного сервиса позволяют сделать вывод о наличии тенденции к росту (2009г – 12470 руб., 2012г – 16631 руб., 2014г – 19944руб.)<sup>21</sup>.

Культурные ресурсы, как утверждал П. Бурдые, отличаются практикой потребления, стилем и образом жизни. При характеристике общности специалистов гостиничного сервиса культурные ресурсы мы связываем с уровнем профессиональной культуры, включающей культуру поведения персонала с клиентами, коллегами по работе, и инновационную культуру, направленную на постоянное совершенствование всех видов трудовой деятельности. Культура поведения персонала - это комплексное понятие, компонентами которого являются: безопасность при обслуживании клиентов; создание комфортных условий их проживания в гостиницах; знание типичных психологических особенностей клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей; знание и соблюдение персоналом эстетических норм обслуживания; знание и

---

<sup>21</sup> Россия в цифрах.2015: краткий статистический сборник/Росстат – М., 2015. С.127.



соблюдение персоналом правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей<sup>22</sup>.

Культура поведения персонала отражает основные ориентиры корпоративной культуры, которые в большей или меньшей степени разделяют все члены профессиональной общности. Элементы корпоративной культуры, декларируемые руководством некоторых российских гостиниц: безупречный внешний вид сотрудников всех служб, доброжелательное и уважительное отношение к клиентам, проявление искренней заботы и внимания к гостям, получение удовлетворения от выполненной работы или оказанной услуги («Хорошее обслуживание – дать гостю чуть больше, чем он ожидает, а отличное обслуживание – делать это с искренним удовольствием»<sup>23</sup>). Основным выражением корпоративной культуры, ее наличия, поддержания на заданном уровне или отсутствия, является отношение персонала к своей работе и к коллегам: наличие системы специфических профессиональных взглядов, отношений, идеалов, убеждений, социально-профессиональная компетентность, уровень профессионального мастерства, профессиональное поведение и общение. Реально существующая профессиональная культура и декларируемая руководством и сотрудниками могут не совпадать, что всегда отражается на качестве услуг и обслуживания.

«Инновационная культура является особой формой человеческой культуры и обнаруживает взаимосвязь с управленческой, корпоративной, правовой, предпринимательской культурой. Проявлениями инновационной культуры в организации можно считать повышение престижа творческой деятельности, создание условий для осуществления творческого решения проблем, стимулирование инициативных сотрудников, готовность и осознание рациональности радикальных нововведений и т.п. Это также означает

---

<sup>22</sup>Полякова Е.Г. Культура поведения работников сферы гостиничного сервиса как условие их профессионализма. // Материалы XIII научно-технической конференции «Вузовская наука – Северо-Кавказскому региону». Том второй. Общественные науки. Ставрополь: СевКавГТУ, 2009. 181 с. ©Северо-Кавказский государственный технический университет, [www.ncstu.ru](http://www.ncstu.ru)

<sup>23</sup> Портал о российском гостиничном бизнесе. Корпоративная культура и имидж отеля – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://prohotel.ru/article-6009/0/> - дата обращения 11.09.12

возможность сочетания традиционных культурных ценностей с новыми, продуктивными культурными ценностями, необходимость которых действительно неоспорима. Наличие инновационной культуры в организации служит условием для проявления инновационной активности ее работников»<sup>24</sup>.

Еще одной важной характеристикой культурных ресурсов общности специалистов гостиничного сервиса, по нашему мнению, является преобладание в большей степени культуры сотрудничества над культурой эгоизма, что должно быть свойственно большинству членов общности. Именно развитая культура сотрудничества выступает условием принятия и реализации гостеприимства, как особой традиции повседневно-бытовой культуры. По мнению А.В. Меренкова, индивиду от природы дана склонность к той или иной культуре: эгоистическая культура усваивается через склонность к завышенной или заниженной самооценке и проявляется в достижении собственных результатов индивидом, раскрытии собственных потенциальных способностей и возможностей<sup>25</sup>. Культура сотрудничества усваивается через взаимодействие, проявление заботы и внимания. Так, например, руководитель, обладающий культурой сотрудничества, стремится раскрыть потенциал своих сотрудников в рамках осуществления совместной трудовой деятельности. По нашему мнению, возможно выделение отдельных профессий или сфер деятельности, где требуется, чтобы сотрудники обладали в большей степени культурой сотрудничества. Обратная ситуация будет свидетельствовать о низком уровне профессионализма, снижении качества результатов профессиональной деятельности. Такой сферой профессиональной деятельности мы считаем гостиничный сервис.

Трактовка социальных ресурсов личности, ресурсов социальной среды, по К.В. Карпинскому<sup>26</sup>, позволяет выделить социальные ресурсы общности специалистов гостиничного сервиса. Принимая во внимание тот факт, что

---

<sup>24</sup> Материалы представлены в статье : Скульмовская Л.Г., Кудинова О.С. Исследование инновационной активности персонала как одной из составляющих кадрового потенциала сферы гостеприимства // Фундаментальные исследования. 2013. № 10-7.С. 1571.

<sup>25</sup> Меренков А.В. Человек между культурой прошлого и будущего.//Дискуссия.№3 (44), март.2014. С.70

<sup>26</sup> Актуальные проблемы психологии личности: сб. научн. ст. в 2 ч.Ч1 / ГрГУ им. Я Купалы; науч. Ред. К.В. Карпинский.-Гродно:ГрГУ, 2012.С.109.

общность специалистов гостиничного сервиса находится в постоянном и активном взаимодействии с другими общностями, к профессиональной деятельности имеют непосредственное отношение следующие социальные ресурсы: общение с другими людьми (ощущение своей ценности для других, обращение к опыту других людей, коллег в нестандартных ситуациях) и уровень комфорта в ходе выполнения профессиональных обязанностей (достаточное количество времени и средств для выполнения работы, статус, положение на работе, поддержка и признание среди коллег<sup>27</sup>).

Особая роль принадлежит символическим ресурсам, имеющимся у специалистов гостиничного хозяйства, выражающимся в том, как оценивают, принимают и относятся к ним клиенты, а также другие профессиональные общности. П. Бурдьё подчеркивает, что символический капитал - это форма, которую принимают различные виды капитала, воспринимаемые и признаваемые как легитимные<sup>28</sup>. Вместе с тем П. Бурдьё отмечает, что символический капитал – «это капитал чести и престижа»<sup>29</sup>, «своего рода аванс, задаток, ссуда, которые одна лишь вера всей группы может предоставить давшему ей материально-символические гарантии, демонстрация символического капитала (всегда весьма дорогостоящая в экономическом плане) составляет, вероятно повсеместно, один из механизмов, благодаря которым капитал идет к капиталу»<sup>30</sup>. В гостиничном сервисе – кредит доверия клиентов к специалистам гостиничного сервиса или к самой гостинице. На наш взгляд, символическим капиталом обладает и само гостиничное предприятие и специалисты гостиничного сервиса.

К составляющим символического капитала гостиницы можно отнести репутацию (имидж), категорию (количество звезд), название (имя, бренд, принадлежность к известной гостиничной сети), тип гостиницы (бизнес-отель, спа-отель и т.п.), ориентацию на определенную категорию клиентов, выраженную, в том числе, в предложении ассортимента дополнительных услуг и

---

<sup>27</sup> Там же.С.109.

<sup>28</sup> Бурдьё П. Социальное пространство и символическая власть // Социология социального пространства. М., СПб., 2007. С. 70.

<sup>29</sup> Бурдьё П. Практический смысл. СПб., 2001.С.231.

<sup>30</sup> Там же, С. 234.

т.п. Символический капитал общности специалистов гостиничного сервиса с одной стороны неотделим от символического капитала гостиничного предприятия, поскольку является его составляющей, с другой стороны, существенно от него отличается. Это внешность, репутация сотрудника или всей службы, конкретное название профессии, знаки отличия («лучший в профессии», главный администратор и т.п.), опыт работы, стаж. На наш взгляд, можно отметить недостаточно высокий социальный статус работников гостиниц.

Профессиональная общность утверждает свою социальную значимость, когда представители социума ориентированы на использование тех товаров, услуг, которые она предоставляет. Следовательно, признается наличие у ее специалистов необходимых знаний, умений, компетенций, позволяющих успешно функционировать в обществе, занимая определенную социальную нишу. Престиж, репутация являются основными характеристиками социального статуса профессионалов.

Взаимосвязь культурных, экономических и символических ресурсов общности специалистов гостиничного сервиса, по нашему мнению, заключается в следующем: проявление культуры сотрудничества способствует повышению качества обслуживания, что обеспечивает увеличение доходов и повышение престижа гостиницы. Специалисты гостиничного сервиса, обладающие культурой сотрудничества, в мотивационных установках ориентируются на потребности клиента, а не на свои, на социально значимый результат (укрепление мира и дружбы между народами – в обслуживании иностранных гостей), получают в качестве «других возможных прибылей» вместе с материальным вознаграждением нематериальные: удовлетворение (от возможности быть нужным, оказывать помощь, проявлять заботу) и утверждение собственной значимости.

Итак, профессиональные ресурсы общности специалистов гостиничного сервиса представляют собой совокупность экономических, социальных, культурных, символических ресурсов и характеризуются такими показателями, как мастерство, профессиональная компетентность, специальное образование,

опыт, готовность к постоянному самосовершенствованию в работе. Мастерство специалиста гостиничного сервиса проявляется в быстром и качественном выполнении ежедневных операций, результатом которых становится удовлетворение одной или нескольких потребностей клиентов. О высоком уровне профессионализма специалистов гостиничного сервиса свидетельствуют предвосхищенные ожидания клиентов. Наличие специального образования в гостиничном сервисе, на наш взгляд, является обязательным требованием к работнику гостиницы, иначе процесс введения в должность (и в конечном итоге профессиональная идентификация) может не состояться или затянуться на длительный период. Одним из основных требований к специалисту гостиничного сервиса как к профессионалу выступает высокий уровень адаптационного потенциала, который различные работодатели называют стрессоустойчивостью, возможностью находить нестандартные решения, способностью быстро переключаться с одного вида работ на другой с сохранением высокого темпа и качества исполнения и т.п.

Наличие профессионального образования, опыта является базой, но не является достаточным для достижения высокого профессионализма в условиях постоянных инноваций, которые проявляются в настоящее время во всех сферах общественного производства, в том числе, в гостиничном сервисе. Исследователи выделяют такие показатели профессионализма, как: «1) знания по своей профессии; 2) умение применять различные эластичные методы и приемы, соответствующие конкретной ситуации и служащие повышению эффективности деятельности; 3) жизненная потребность человека в профессии, когда она становится образом жизни; 4) способность передавать свои знания, умения, навыки и быть учителем и наставником; 5) рационализм в деятельности, в поиске эффективных средств и сдержанность в эмоциях; 6) умение предвидеть итог трудового процесса, результаты своей деятельности; 7) стабильность, постоянство результатов деятельности»<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Игнатов В.Г., Белопищевский В.К. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы. Ростов н/Д, 2000. С. 37-48.

На наш взгляд, в этих показателях отсутствует главный, связанный с тем, что профессионализм выражается в способности обеспечить требуемое потребителем товаров и услуг *качество* выполненной работы. Людей интересует не уровень знаний профессионала, умение управлять эмоциями и чувствами при взаимодействии с клиентами, не стабильность результатов труда. Для них важно то, насколько созданная услуга соответствует конкретным потребностям тех, кто ею пользуется. Поэтому профессионализм может оцениваться клиентами, исходя из их личных представлений о том, что должен делать на своем рабочем месте каждый сотрудник гостиницы. Этим же критерием руководствуются эксперты, когда определяют профессионализм отдельных работников.

Предполагается, что все выпускники в процессе получения профессии «менеджер гостиничного сервиса» способны освоить базовый уровень профессиональных компетенций<sup>32</sup>, но для удовлетворения потребностей различных групп клиентов и обеспечения требуемого качества предоставляемых гостиничных услуг базового уровня профессиональных компетенций часто оказывается недостаточно.

Компетенции работников возникают на основе совокупности тех профессиональных ценностей, которыми они руководствуются в своей профессиональной деятельности. Ценности понимаются в социологии как ориентиры, руководствуясь которыми, люди принимают решения, делают выбор способов реализации общих и конкретных потребностей. Определенный набор ценностей, ранжированных в порядке значимости, составляет систему ценностей, так или иначе влияющую на любые виды деятельности членов профессиональной общности. Ценности возникают и утверждаются в ходе исторического развития общностей, воспринимаясь личностью в качестве содержания должного поведения.

Наличие *профессиональных ценностей* – один из общностнообразующих признаков профессиональных общностей. На базе профессиональных ценностей,

---

<sup>32</sup> Перечень общекультурных и профессиональных компетенций бакалавра, освоившего программу высшего образования по направлению подготовки 101100 Гостиничное дело, представлен в Приложении 7

разделяемых членами профессиональных общностей, формируется совокупность ориентаций на достижение требуемого уровня качества труда работника, задается значимость профессиональной деятельности.

Т. Парсонс рассматривал ценности с точки зрения выполняемой ими функции. Он считал, что общество является интегративным «ядром» системы действия («единичного акта»). «Ядро самой социальной системы представляет собой систему “социетальной общности” как нормативную систему образцов, упорядочивающих и организующих социальную жизнь субъектов. Одними из этих “образцов” являются ценности, предполагающие культурную референцию, способствующую их обозначению и легитимизации»<sup>33</sup>. Парсонс отмечает, что на основе ценностей формируются нормы и правила, которые общество предъявляет к каждой личности. В процессе их усвоения они становятся внутренними ее ценностями, обеспечивая единство общественных и индивидуальных ориентаций.

Исходя из этого, выделяются *профессиональных нормы*, регулирующие качество труда представителей конкретной профессиональной общности, в частности, работников гостиничного хозяйства.

Нормы профессиональной деятельности осваиваются в процессе получения специального образования, а также опыта выполнения конкретных обязанностей. Определенную роль выполняет наставничество со стороны тех специалистов, которые достигли достаточно высокого уровня мастерства. Формальные и неформальные профессиональные нормы и правила ведут к появлению образцов профессионального поведения, на которые ориентируются молодые работники.

К числу специфических признаков общности специалистов гостиничного сервиса мы относим:

- профессиональные ценности – гостеприимство (проявление радушия, внимания, заботы по отношению к клиентам и т.д.), приоритет обслуживания над продолжительностью рабочей смены, высокая значимость улучшения репутации гостиницы, постоянно и повсеместно обеспечиваемые чистота, комфорт и

---

<sup>33</sup> Парсонс Т. Система современных обществ. М., 2000. С. 479.

безопасность в работе персонала и пребывании клиентов, соблюдение этики общения, клиентоориентированность, индивидуальный подход к клиенту, уважение культурных и других различий клиентов и сотрудников;

- профессиональные нормы специалистов гостиничного хозяйства формирующиеся на основе системы профессиональных ценностей и включающие в свой состав правила и стандарты, определяемые а) содержанием деятельности по обеспечению качества обслуживания и предоставлению гостиничных услуг различным категориям потребителей, б) профессиональной категорией, соответствием уровня и вида формального образования требованиям деятельности, в) особенностями взаимодействия с клиентами – формальные нормы, закрепленные в системе государственных стандартов, регулирующих деятельность гостиниц в Российской Федерации<sup>34</sup> и неформальные нормы, отражающие неформальные ценности и обуславливающие наличие внутригрупповых норм, частично или полностью совпадающих с формальными;

- профессиональные ресурсы в единстве экономических, культурных и социальных ресурсов, которые проявляются в символическом ресурсе, представляющем собой экспертное знание в области гостиничного сервиса (профессионализм) – способность оказывать услуги, качество которых адекватно или выше ожидаемого клиентами.

Выделим основные классификационные и сущностно-содержательные характеристики общности специалистов гостиничного сервиса:

1) реально существующая, устойчивая, большая групповая социально-профессиональная общность. Численность занятых в сфере гостиничных услуг в России увеличивается и по данным на конец 2014г. составила 1275 тыс. человек, что на 10% больше, чем в 2005г. В процентном соотношении к общей численности занятых в экономике тоже наблюдается положительная динамика: в 2005г – 1,7%, в 2014 – 1,9%.

---

<sup>34</sup> Перечень государственных стандартов, регулирующих деятельность гостиничных предприятий в Российской Федерации в Приложении № 8



2) неоднородная по ряду признаков общность (пол, возраст, стаж, образование): преимущественно заняты женщины (более 70%), среднего возраста (более 20%) и молодежь (более 40%), со средним профессиональным (более 35%) и высшим образованием (около 35%).

3) общность представлена несколькими взаимопроникающими профессиональными группами: квалифицированные и неквалифицированные, управленческие и исполнительские работники гостиничного сервиса, работники контактных и неконтактных служб гостиниц.

4) большинство членов социально-профессиональной общности занято выполнением операций, рассмотрение которых позволяет отнести их к умственному, квалифицированному, творческому труду (квалифицированные специалисты, управляющие и менеджеры разного уровня, специалисты контактных служб, квалифицированные специалисты неконтактных служб). Преобладание физического труда в текущей профессиональной деятельности характерно для неквалифицированных и части квалифицированных сотрудников неконтактных служб. Но и в этой профессиональной группе намечается тенденция к увеличению доли умственного компонента. Труд большинства представителей общности специалистов гостиничного сервиса отличается высоким уровнем эмоционального напряжения, концентрации внимания, памяти, при дефиците времени для принятия решения. Профессиональная деятельность квалифицированных специалистов отличается сложностью, включает как репродуктивную, так и творческую составляющую.

5) функциями профессиональной деятельности общности специалистов гостиничного сервиса можно считать: обслуживающую и коммуникативную. Реализация обслуживающей функции заключается в производстве и предоставлении гостиничного продукта, как комплекса услуг, удовлетворяющего на требуемом уровне качества потребности в комфорте временного проживания. Конкретизация обслуживающей функции может быть представлена как профессиональная деятельность, направленная на реализацию социальных функций гостиницы как средства размещения, предназначенного для временного

проживания людей: создание оптимальных условий для полноценного отдыха, сна, восстановления психофизических сил, и, при наличии такой необходимости, работы клиента; освобождение потребителей от повседневных обязанностей, связанных с ведением домашнего хозяйства; круглосуточное обеспечение максимального комфорта, высокого качества основных и дополнительных услуг и обслуживания. Коммуникативная функция заключается (в узком понимании) в обеспечении эффективного взаимодействия как между членами общности для достижения общих целей, так и между исполнителями и потребителями гостиничного продукта. В широком понимании – в способствовании укреплению мира и дружественных связей между народами.

На основе анализа особенностей профессиональной деятельности специалистов гостиничного сервиса, под социально-профессиональной общностью тех, кто в нем занят, мы понимаем *реальную, устойчивую, неоднородную (по полу, возрасту, образованию и стажу) совокупность специалистов, осуществляющих профессиональную деятельность в гостиничных предприятиях, представленную взаимосвязанными (непосредственно и (или) опосредованно) и взаимопроникающими группами специалистов, обладающих профессионализмом, который выступает комплексной характеристикой качества профессиональной деятельности, полноты использования и развития особых профессиональных ресурсов (из них ключевым является преобладание культуры сотрудничества, свойственное большинству членов общности, которая выступает основой формирования профессиональных ценностей и принятия профессиональных норм).*

Дадим подробнее характеристику профессиональной деятельности специалистов гостиничного сервиса с учетом особенностей гостиничного продукта как комплекса услуг и выделим требования, предъявляемые к специалистам.

Требования к специалистам гостиничного сервиса претерпевают изменения под влиянием интеграционных, модернизационных, инновационных процессов в гостиничном сервисе, но в целом складываются соответственно специфике труда

в этом секторе хозяйственной деятельности. В связи с этим, рассмотрим особенности профессиональной деятельности персонала гостиничных предприятий, обусловленные спецификой *гостиничного продукта как комплекса услуг*.

Отличительные характеристики гостиничных услуг описывают Е.А. Балашова<sup>35</sup>, Р.А. Браймер<sup>36</sup>, Н. Полянская<sup>37</sup>, А.С. Кусков<sup>38</sup>. Так, например, Н. Полянская выделяет в качестве особенностей гостиничных услуг, кроме несохраняемости, неосязаемости, непостоянства качества, обозначенных еще Ф. Котлером, необходимость прямого контакта исполнителя и потребителя гостиничной услуги. А.С. Кусков приводит аргументы в пользу отсутствия одновременности процессов производства и потребления гостиничных услуг, ограниченной возможности их хранения, отмечает срочный характер услуг (быстрота и соблюдение временных производственных интервалов), сезонный характер спроса на услуги, взаимозависимость цели поездки и гостиничных услуг<sup>39</sup>. По нашему мнению, рассмотрение гостиницы в качестве временного дома для клиента позволяет более полно обосновать необходимость разделения процессов производства и потребления гостиничного продукта как комплекса услуг и результата коллективного труда. С этим связаны требования к реализации функциональных обязанностей и потенциальных возможностей специалистов гостиничного сервиса как социально-профессиональной общности.

В связи с *отсутствием одновременности* процессов производства и потребления отдельных видов услуг, входящих в состав гостиничного продукта, *особенностью труда* управленческого персонала гостиничного предприятия является координация и обеспечение непрерывности процессов производства отдельных видов услуг и предоставления их покупателям. Одним из основных *требований к линейному персоналу* выступает не только способность выполнить свой объем работы с требуемым качеством, но и необходимость контролировать

---

<sup>35</sup> Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса.-М.: ООО «Вершина»,2005.-176с.

<sup>36</sup> Браймер, Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства - М. : Аспект Пресс, 1995. - 381с.

<sup>37</sup>Полянская Н. Критерии качества услуг в управлении гостиничным предприятием. М.2010.-48с.

<sup>38</sup> Кусков А.С. Гостиничное дело.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009.- 328с.

<sup>39</sup>Кусков А.С. Гостиничное дело.М,2009.С.58.

информационное, материально-техническое сопровождение выполненных работ. Поскольку гостиничный продукт носит комплексный характер, то понимание важности каждого участка процессов производства и предоставления услуг, способность быстрого переориентирования (в случае нестандартной ситуации) и возможность оценить перспективу и последствия своей деятельности с позиции клиента и с позиции гостиничного предприятия – это *требования и к управленческому, и к линейному персоналу гостиниц.*

Качество гостиничного продукта воспринимается клиентом комплексно, как качество целого и не делится в представлении потребителя на отдельные элементы – качество отдельных, входящих в состав продукта услуг. Поэтому одним из элементов культуры сотрудничества является понимание каждым специалистом уровня личной ответственности и собственного вклада в качество целостного, потребляемого каждым клиентом, индивидуального сформированного гостиничного продукта. *Требования к персоналу гостиниц, определяемые особенностью гостиничного продукта как результата коллективного труда:*

- способствование созданию у клиента благоприятного впечатления от пребывания в гостинице с учетом половозрастных, национальных, религиозных, социально-культурных и других особенностей основных групп клиентов;
- способность расположить к себе гостя, вызвать его доверие;
- способность к проявлению гостеприимства вне зависимости от каких бы то ни было внешних или внутренних факторов.

*Срочность* – одна из характеристик гостиничного продукта, определяющая необходимость быстроты выполнения текущих операций. Время предоставления некоторых видов услуг измеряется секундами, а возникающие проблемы требуют безотлагательного, срочного решения<sup>40</sup>. Поэтому важным *требованием к персоналу гостиничных предприятий* является способность выполнять заданный объем работ в строго определенное время, не нарушая регламента и не создавая

---

<sup>40</sup> Гостиничный бизнес: особенности работы – [Электронный ресурс]- портал о гостиничном бизнесе – режим доступа: <http://www.prohotel.ru/articles-6794/0/> - дата обращения – 03.08.2011г.

временных коллапсов в обслуживании. Время производства и оказания отдельных видов гостиничных услуг – один из показателей их качества<sup>41</sup>. Ожидание и несвоевременность предоставления услуги воспринимается гостем как отсутствие качества, проявление небрежного и неуважительного отношения со стороны персонала. Поскольку в своем доме клиент никого и ничего ждет, чтобы удовлетворить свои нужды, те же требования он предъявляет и к временному дому, гостинице. По мнению М.В. Кобяк, сократить время производства гостиничных услуг, автоматизировать некоторые процессы обслуживания необходимо и возможно с помощью внедрения технологических инноваций<sup>42</sup>. В качестве требования к труду специалистов гостиничного сервиса также выступает обеспечение *постоянства качества* гостиничных услуг. Это требование связано с высокой трудозатратностью профессиональной деятельности персонала контактных служб.

Безопасность гостиничного продукта может выступать и как его специфическая характеристика, его обязательная составляющая, и как условие для реализации. Безопасность гостиничного продукта носит комплексный характер: это одновременно безопасность отдельных его частей - конкретных материальных и социально-культурных услуг, и постоянное уверенное ощущение гостем безопасности его жизни и здоровья, неприкосновенности личных вещей и информации в течение всего времени пребывания в гостинице. Чем ближе уровень безопасности гостя к его домашнему ощущению, тем выше степень его удовлетворенности гостиничной услугой.

Особенность профессиональной деятельности руководящего кадрового состава гостиничных предприятий – разработка и реализация концепции

---

<sup>41</sup>Кобяк М.В. Качество гостиничных услуг и других предприятий гостиничного комплекса: основные характеристики услуг. -М.: Арт-Бизнес-Центр, 2011.; Скобкин С.С. Компетентностный подход в развитии предприятий индустрии гостеприимства.// Российское предпринимательство.2012.№4(222).С.197-201.; Малюшенкова Е.Д., Морозова М.А. Сетевая форма организации гостиничного бизнеса как единственная эффективная на современном этапе развития сферы услуг. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014.№3.С.321-329.

<sup>42</sup>Кобяк М.В., Лайко М.Ю. Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничном сервисе // Российское предпринимательство.2012.№18.С.126-132.

обеспечения безопасности гостиницы<sup>43</sup>. Следовательно, гостиничным предприятиям требуется персонал, способный брать на себя ответственность за свои действия, не допускать возникновения ситуаций, создающих угрозу жизни, здоровья или порчи имущества.

В научной<sup>44</sup> и периодической литературе<sup>45</sup> о гостиничном сервисе традиционным считается предоставление большинства гостиничных услуг *контактным способом*, т.е. при непосредственном взаимодействии исполнителя и потребителя. Но отсутствие одновременности процессов производства и потребления гостиничных услуг влечет за собой увеличение доли бесконтактно предоставляемых услуг. Вместе с тем, если рассматривать гостиницу в качестве временного дома для клиентов, то бесконтактное обслуживание – это наиболее желательный и естественный вариант потребления услуг. При таком подходе еще важнее становятся роль и труднее для выполнения задачи менеджера по персоналу: подбор, обучение и расстановка кадров, способных одинаково искусно владеть контактными и бесконтактными методами обслуживания, понимая при этом, какой из них необходим в каждом конкретном случае.

Еще одной характеристикой деятельности социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса является *многообразие выполняемых функций* в рамках занимаемой должности, связанное со спецификой гостиничного продукта (комплементарность его элементов и комплексный характер). Так, например, менеджеру службы приема и размещения необходимы знания иностранных языков, технологии бронирования, приема и размещения гостей, оказания экскурсионных услуг и других отдельных видов услуг

---

<sup>43</sup> Иванов И. В., Панюков Д.В. Концепция обеспечения безопасности современной гостиницы. - <http://www.center-bereg.ru/m3720.html>

<sup>44</sup> Крылова М.А., Бояркина М.И., Чулочников М.С. монография/под ред. Р.А. Костина, Е.В. Шишкиной. Санкт-Петербург, 2014; Шишкина Е.В., Бояркина С.И. Возможности социологии труда в изучении сферы сервиса./ Шишкина Е.В., Бояркина С.И. в сборнике: Современное общество и труд.-Санкт-Петербургский государственный университет, факультет социологии, социологический институт РАН, Научно-исследовательский комитет «Социология труда» Российского общества социологов, Санкт-Петербургская ассоциация социологов. 2014.С.121-131.

<sup>45</sup> Костин Р.А., Шишкина Е.В., Рочева Я.С. Социологический анализ сферы сервиса в России. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии.2014.№1(19).С.45-56.

гостиницы, а также навыки информационного обеспечения операционных процессов, внедрения новых технологий и информатизации в обслуживание. Любое горизонтальное или вертикальное перемещение по карьерной лестнице в гостинице предполагает приобретение в большей степени новых знаний, навыков и умений, чем совершенствование уже полученных.

Е.Н. Гаранина<sup>46</sup> отмечает необходимость приобретения персоналом гостиниц навыка *автоматического выполнения* текущих обязанностей и операций в совокупности с «автоматической внутренней настройкой – готовностью к сервису, готовностью к обслуживанию». Одной из особенностей профессиональной деятельности персонала гостиничных служб Е.Н. Гаранина называет *повышенное эмоциональное сопровождение труда*, также выступающее в качестве теста на профпригодность. Проблемой готовности к профессиональной трудовой деятельности в гостиничном сервисе часто становится «неосознанность представителями статусных групп персонала важности владения личностными и профессиональными качествами в соответствии с квалификационными требованиями»<sup>47</sup> и, как следствие, снижение мотивационного аспекта профессиональной деятельности. Другой проблемный аспект, связанный с готовностью гостиничного персонала к труду - осознание своей профессиональной роли и соответствие профессионального поведения этой роли, что в большей степени относится к новым сотрудникам – специалистам гостиничного сервиса. Другими словами, существует проблема адекватной сформированности *профессиональной идентичности* специалистов гостиничного сервиса. Становление профессиональной идентичности происходит поэтапно и включает:

- профессиональное самоопределение – выбор вида профессиональной деятельности и соотнесение с ним своих способностей и возможностей;

---

<sup>46</sup> Е.Н. Гаранина, Формирование профессиональных навыков обслуживания туристов в процессе подготовки менеджеров гостеприимства/ <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-professionalnykh-navykov-obsluzhivaniya-turistov-v-protse-podgotovki-menedzherov-gostepriimstva>

<sup>47</sup> Костин Р.А., Крылова М.А., Шишкина Е.В. Профессиональная подготовленность персонала сферы гостеприимства г. Сочи к Олимпийским играм 2014г. // Теория и практика общественного развития.2012.№10.С.36-39.

- профессиональное самосознание – соотнесение своего идеального (желаемого) образа в профессии с оценкой реальных знаний умений и навыков;

- профессиональную рефлексию – способность к анализу, проектированию и осознанию планов и результатов собственной деятельности в соответствии с разделяемыми ценностями<sup>48</sup>. Профессиональная идентичность, по мнению Г.Б. Кораблевой, выступает одним из основных общностнообразующих признаков и означает осознание индивидом себя членом общности<sup>49</sup>. В отношении общности специалистов гостиничного сервиса, на наш взгляд, существует не проблема сформированности, а проблема становления профессиональной идентичности. Поскольку культура сотрудничества является важным элементом профессиональных ресурсов общности специалистов гостиничного сервиса, то необходимо не только ее врожденное наличие, но и развитие. Но многие современные аспекты повседневной жизни, образования и воспитания в большей степени направлены на развитие эгоистической культуры, что в достаточно большом информационном объеме сопровождается «поддержкой» различных средств массовой информации. Поэтому, если специалист-выпускник высшего учебного заведения по направлению «гостиничный сервис» обладает достаточно сформированной, развитой эгоистической культурой, то он уже на средних курсах, в процессе прохождения практики в гостинице начинает ощущать несоответствие представлений о будущей профессии и действительности: коллективный, а не индивидуальный труд дают коллективный, а не индивидуальный результат; положительный результат (удовлетворенные потребности и предвосхищенные ожидания клиентов) – это всегда заслуга коллектива, но отрицательный – чья-то личная ошибка; саморазвитие – необходимость для повышения полезности труда для общества, а не для себя, и т.п.

По мнению И.Н. Пашковской, Е.Ю. Шемякиной, социально-профессиональная активность «определяется социально-профессиональной

---

<sup>48</sup> Шнейдер Б.Л. Профессиональная идентичность: теория, эксперимент, тренинг. М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «Модэк», 2004., 600с.

<sup>49</sup> Кораблева Г. Б. Социология профессий. Екатеринбург, 2012. С. 119.



вовлеченностью, то есть принятием своей профессиональной роли»<sup>50</sup>. И, поскольку, принятие роли – индивидуальная категория, наблюдается вариативность поведения специалистов сервиса, демонстрирующих разный уровень социально-профессиональной активности. И.Н. Пашковская описывает способы (стили) выполнения профессиональной деятельности специалистами сервиса: «в пользу другого человека», «во вред ему, в пользу себе», «в пользу всех участников ситуации»<sup>51</sup>. Выбор определенного стиля выполнения профессиональной деятельности свидетельствует о характере отношения к своему труду, результатам труда, к клиентам и руководству, что, в свою очередь, является выражением профессиональной идентичности специалиста гостиничного сервиса.

Но *особенность труда* специалистов гостиничного сервиса - не только выполнение функциональных обязанностей в рамках своей профессиональной роли. Достаточно часто возникает необходимость смены роли в течение трудового дня или при возникновении нестандартной ситуации. Обычно не предполагается взаимозаменяемость специалистов контактных и неконтактных служб гостиницы, но при высокой загрузке это возможно. Отсюда *требование* к специалистам гостиничного сервиса – артистизм, готовность к смене профессиональной роли и функций в соответствии с поставленными задачами и (или) потребностями клиентов.

Оценка качества гостиничных услуг производится гостем как во время их потребления, так и после отъезда из гостиницы, но «в соответствии со своими ожиданиями»<sup>52</sup>. Поэтому, по мнению М.В. Кобяк, высокий уровень качества гостиничных услуг - максимально возможное соответствие восприятия оказанных гостиничных услуг ожиданиям клиента в отношении денежных, временных и психологических затрат, понесенных в процессе потребления. И,

---

<sup>50</sup> Пашковская И.Н., Шемякина Е. Ю. Субъектные механизмы формирования социально-профессиональной активности менеджера сферы сервиса// Общество – [Электронный ресурс]- режим доступа: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/13\\_03/13\\_03\\_44.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/13_03/13_03_44.pdf) -дата обращения: 15.05.2015г.

<sup>51</sup> Пашковская И.Н. Профессиональное самоопределение педагога в гуманистической перспективе: Монография. СПб.:СПбГИСЭ,2001.-148с.

<sup>52</sup> Кобяк М.В. Стратегия управления качеством продукции и услуг в гостиничном бизнесе // Российское предпринимательство,2011.-№5 (2) С. 158

поскольку ожидания – индивидуальная и субъективная категория, то абсолютного соответствия восприятия ожиданиям достичь невозможно. Следовательно, процесс повышения качества гостиничных услуг представляется нам перманентным и бесконечным.

М.В. Кобяк указывает факторы, создающие качество гостиничного сервиса: безопасность, надежность (постоянство качества), доступность услуги и обслуживания, доверие клиентов, поведение персонала, понимание потребностей клиентов, профессиональная компетентность, полнота услуги и обслуживания (соответствие заявленного в прейскуранте перечня услуг и компонентов обслуживания реально полученным), условия предоставления услуги и обслуживания<sup>53</sup>. По нашему мнению, указанные факторы создают качество любого вида сервиса, не только гостиничного. Основное отличие мы видим в факторе «условия услуги и обслуживания», так как в гостинице должна быть создана определенная пространственно-психологическая среда, по удобству и комфорту близкая к домашней обстановке (по представлениям-ожиданиям основной группы клиентов) или превосходящая ее по этим же параметрам.

Качество услуги проживания в номере определяется стилевым решением интерьера, качеством предметов интерьера и качеством уборочных работ. Названные составляющие качества услуги проживания в номере гость оценивает по степени удобства, комфорта и чистоты. Требования к удобству мебели, комфортному световому, цветовому и стилистическому решению интерьера клиент предъявляет, исходя из своих представлений о жилище, о доме: *ождается комфорт такой же, как дома или лучше, чем дома*. А требования к чистоте намного выше, чем те, которые гость предъявляет к своему собственному жилищу.

Такие выводы позволил сделать анализ работ, посвященных изучению образа жилища, моделей повседневной реальности. Так, например, В.А.

---

<sup>53</sup>Там же. С. 159.

Апрелева<sup>54</sup> описывает изменения, связанные с организацией пространства дома, отмечает оснащенность бытовой техникой, компьютерными и другими средствами, облегчающими ежедневный домашний труд, «десакрализацию жилища», мобильность его замены.

Л.Г. Скульмовская, Н.В. Назарова выделяют основания, «по которым можно структурировать повседневность:

1. реалии повседневной материальной жизни (природно-климатические условия, традиции питания, особенности жилища и интерьера, костюм и мода, среда обитания (городская среда – планировка и застройка города, городской транспорт и т.п.);

2. эмоциональная жизнь людей, определяемая системой ценностных ориентаций и установок;

3. социальная жизнь, связанная с определенными периодами жизненного цикла человека, включая профессиональную карьеру и уклад жизни семьи;

4. ежедневное поведение, коммуникации, соблюдение соответствующих норм и правил поведения и общения<sup>55</sup>».

«От экономической компоненты зависит разнообразие повседневной культуры, на уровне которой ярко отражается социальная структура общества»<sup>56</sup>. Выбор гостиницы клиент осуществляет так же исходя из своих представлений о повседневности, быте, в соответствии со своим статусом и материальным положением.

В гостиничных предприятиях активно осуществляется процесс дифференциации предложения услуг: от уровня оформления интерьера и оснащения номеров до набора дополнительных услуг, персональных скидок и привилегий. Для обеспечения постоянства качества гостиничных услуг требуется постоянное изучение потребностей, запросов, ожиданий, моделей повседневной

<sup>54</sup> Апрелева, В. А. Пространство дома, пространство человеческой жизни [Текст] / В. А. Апрелева // Сборник материалов 2-ой Всероссийской науч. – практ. конфер.-ции с междунар. Участием «Россия и общество в контексте глобализации: проблемы и перспективы» / под общ.ред. д.ф.н., Апрелевой В. А. – Тюмень: ТюмГАСУ, 2010.- С. – 9-19.

<sup>55</sup> Скульмовская Л.Г., Назарова Н.В. Повседневность как культурно-историческая категория. // Теория и практика общественного развития.2014.№12.С.97-100.

<sup>56</sup> Там же.

реальности основных групп потребителей гостиничных услуг. В этом мы видим *особенность* работы специалистов гостиничного сервиса, как единой команды – суметь предвосхитить ожидания клиента. Соответственно, *требованиями* к специалистам гостиничного сервиса выступают: наличие навыков командной работы, обеспечение постоянного уровня качества гостиничного продукта в течение длительного времени, как комплекса услуг и как результата коллективной деятельности.

Итак, специалисты гостиничного сервиса - социально-профессиональная общность. Основные общностнообразующие признаки (общность интересов, сходство условий материальной и производственной деятельности, близость взглядов, общность представлений о целях и средствах деятельности и т.п.) дополняются психологическими и социокультурными особенностями, связанными с профессиональной деятельностью - удовлетворением потребностей клиентов, нуждающихся в их услугах по получению комфортных условий временного проживания. Профессиональные интересы связаны с поиском способов удовлетворения постоянно меняющихся потребностей основных групп потребителей гостиничных услуг. Профессиональные установки – с основными элементами культуры сотрудничества - со стремлением проявлять заботу о клиентах, оказывать помощь, обеспечивать чистоту и комфорт на требуемом уровне качества, а так же с пониманием необходимости эффективной командной работы. Особенности профессиональной деятельности специалистов гостиничного сервиса, обусловленные спецификой гостиничного продукта как комплекса услуг, многообразием групп клиентов и постоянным изменением их потребностей, определяют и изменяют требования к квалификационным и личностным качествам специалистов гостиницы.

## **1.2. Особенности кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса**

Для обоснования выбора термина «кадровый потенциал» в данном исследовании рассмотрим соотношение наиболее близких ему понятий:

«трудовой потенциал», «человеческий потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал». В рамках теории человеческого капитала изучаются процессы накопления и использования качественных характеристик человеческих ресурсов. На наш взгляд, интерпретация понятия «человеческий капитал» тоже носит дискуссионный характер. Существует несколько трактовок понятия «человеческий капитал»: в одной из них - это форма капитала, поскольку он является источником будущих заработков, или будущих удовлетворений потребностей социальных субъектов, или того и другого вместе<sup>57</sup>. В другом понимании, это определенные навыки, знания и умения, врожденные способности человека и талант, содействующие росту его производительной силы<sup>58</sup>. Нам представляется, что способности, навыки, знания, талант только в случае их востребованности, реализации в процессе трудовой или творческой деятельности, могут содействовать росту производительной силы человека, способствовать его внутреннему духовному развитию, профессиональному росту. Не реализуемые способности, навыки, знания, умения и талант (которые со временем могут быть даже частично утрачены) в большей степени относятся к категории «потенциал».

По нашему мнению, понятие «человеческий капитал» достаточно емкое, междисциплинарное и не может быть выражено только с помощью стоимостных показателей. Нам наиболее близка позиция А.С. Акопяна, В.В. Бушуева, В.С. Голубева, которые предлагают рассматривать человеческий капитал в качестве многокомпонентной структуры, включающей «витальный капитал – врожденное «богатство», получаемое человеком изначально, социальный капитал (приобретается человеком в течение жизни, в частности за счет социальных расходов государства) и духовный капитал, приобретаемый путем

---

<sup>57</sup> Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: монография / Г.С. Беккер / Пер. с англ.; сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. - М.: Издательство ГУ ВШЭ, 2003. - 672с.

<sup>58</sup> Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. — М., Юнити, 2002.; Корчагин Ю. А. Широкое понятие человеческого капитала. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=22> (дата обращения: 26.02.14).

самосовершенствования<sup>59</sup>. Отметим, что указанные авторы понятие «духовный» не связывают с традиционным для него религиозным контекстом, а имеют в виду «дух», как внутреннюю моральную силу, сознание, мышление, психические способности<sup>60</sup>. По мнению А.С. Акопяна, В.В. Бушуева, В.С. Голубева, в течение жизни человека витальный капитал расходуется (уменьшается), а социальный и духовный - увеличиваются, накапливаются. Но человеческий капитал может быть рассчитан и проанализирован как на уровне отдельного индивида, так и на уровне организации и страны.

При этом между величиной, характеризующей производство человеческого капитала и величиной валового национального продукта существует зависимость, близкая к линейной: чем больше уровень производства человеческого капитала в стране, тем больше валовой национальный продукт. Не противоречит этому и предположение о том, что, реализуя свои способности, талант, используя знания, навыки и умения, а также условия и возможности внешней среды человек способен увеличивать свой доход, но до определенного временного периода, так как (на уровне отдельного индивида) величина витального капитала конечна и уменьшается с течением времени. Но овеществленные или нематериальные результаты реализации духовного потенциала способны приносить доход более длительное по сравнению с человеческой жизнью время (музыкальные, художественные произведения, правила, законы и т.п.).

Близким к «человеческому капиталу» понятием, на наш взгляд, является «человеческий потенциал». Витальный капитал может изменяться под влиянием финансовых инвестиций, направленных на поддержание здоровья и рационального расходования жизненной энергии человека или общности, т.е. на снижение темпа уменьшения самого витального капитала; социальный капитал может быть увеличен при вложениях финансового, эмоционально-волевого характера на индивидуальном уровне, административно-правового - на

---

<sup>59</sup> Акопян А.С., Бушуев В.В., Голубев В.С. Эргодинамическая модель человека и человеческий капитал // Общественные науки и современность. 2002. №6. С.98-106.

<sup>60</sup> Там же. С. 99.

организационном или национальном уровне; духовный капитал может быть увеличен посредством реализации творческого потенциала человека, синергетического эффекта от деятельности творческой группы, распространением и принятием национальной идеи и общечеловеческих ценностей, направленных на сохранение мира, укрепление закона и порядка, противодействие насилию. Так как человеческий капитал подвержен качественным изменениям вследствие инвестиций, то он соединяет реализуемые в настоящем и потенциально заложенные в человеке, а также приобретенные способности, воплощаясь в системе профессионально-личностных качеств работника.

Человеческий капитал является важной формой проявления человеческого потенциала и связан с получением доходов благодаря эффективности вложений в развитие профессиональных качеств его носителя. При этом сами по себе расходы на образование не являются гарантией прироста человеческого капитала, поскольку между данными факторами, хотя и может прослеживаться статистическая корреляция, но отсутствует устойчивая причинно-следственная связь. Так, например, по данным Росстата почти 60% россиян работают не по специальности<sup>61</sup>. То есть инвестиции в образование представляют собой лишь возможные выгоды в будущем, а к сфере возможного относится понятие «потенциал», следовательно, это инвестиции, способствующие развитию человеческого потенциала.

Зарубежные исследователи С. Алкира (S. Alkire)<sup>62</sup>, Н. Фарвак (N. Farvaque)<sup>63</sup>, Дж.-М. Бонвин (J.-M. Bonvin)<sup>64</sup>, А. Сен (A. Sen)<sup>65</sup> рассматривали взаимосвязь человеческого потенциала с социокультурными процессами.

---

<sup>61</sup> Смольякова Т. Капитал-шоу: что показал опрос Росстата об отношении россиян к труду // Российская газета №5857 (184) от 13.08.2012 – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://rg.ru/2012/08/13/laykam.html> - дата обращения: 18.05.2013г.

<sup>62</sup> Alkire, Sabina (October 2005). "[Subjective quantitative studies of human agency](https://doi.org/10.1007/s11205-005-6525-0)". *Social Indicators Research* (Springer) 74 (1): 217–260. doi:10.1007/s11205-005-6525-0.

<sup>63</sup> Фарвак Н. Неравный доступ к занятости, неравные возможности французских выпускников: траектории в перспективе – [Электронный ресурс]- <http://books.openedition.org/pucl/1737> - дата обращения: 12.11.2014г.

<sup>64</sup> Bonvin, J.-M. and N. Farvaque. 2003. "*Employability and Capability. The Role of Local Agencies in Implementing Social Policies*", 3<sup>rd</sup> Conference on the Capability Approach, "From Sustainable Development to Sustainable Freedom", University of Pavia, 7-9 September.

<sup>65</sup> Sen, A. K., 2002a, "*Opportunities and Freedoms*", Arrow Lecture 1991 reprinted in *Rationality and Freedom*, The Belknap Press of Harvard University Press, 583-622.

Развитие человеческого потенциала, по А. Сену, Н. Фарваку, представляет собой расширение возможностей для реализации собственных, наиболее желаемых и предпочтительных видов деятельности, функций или состояний. При этом рост личного благосостояния является одним из индикаторов развития человеческого потенциала, но не главным, в качестве которого названа свобода выбора, в том числе образа жизни. Вместе с тем, развивая свой потенциал, индивидум получает новые возможности для достижения своих целей, что способствует реализации человеческого потенциала социально-профессиональной группы, к которой имеет отношение данный индивидум, а затем и общества в целом. В этом процессе можно отметить, что развитие человеческого потенциала индивидумов, влияя на развитие общества, способно изменить его структуру. И наоборот: социальные процессы выступают факторами, влияющими на изменение индивидуального потенциала человека.

Поскольку исследования указанных зарубежных авторов касаются развития человеческого потенциала в рамках трудовой деятельности экономически активного населения, то основные выводы, скорее всего, будут справедливы и для персонала российских гостиничных предприятий. Несомненно, развивая свои способности (потенциал), человек получает больше возможностей для их реализации. Он достигает свободы при выборе способов трудовой деятельности, достижения ее целей, реализации имеющихся ресурсов.

Отечественные исследователи О.И. Генисаретский, Н.А. Носов, Б.Г. Юдин рассматривали человеческий потенциал как совокупность индивидуальных потенциалов<sup>66</sup>. Т.И. Заславская<sup>67</sup>, Б.Г. Солнцева<sup>68</sup> – как характеристику абстрактных общностей (население, народ, нация), на макроуровне. Т.И. Артемьева<sup>69</sup>, П.Ф. Кравчук<sup>70</sup>, Л.Н. Леонтьев<sup>71</sup>, Н.Я. Сеницкая<sup>72</sup>, П.К.

<sup>66</sup> Генисаретский О. И. Концепция человеческого потенциала: исходные соображения // Человек. 1996. № 4. С. 10-19.

<sup>67</sup> Заславская Т.И. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе // Общественные науки и современность, 2005. № 3. С.5-16.

<sup>68</sup> Солнцева Б. Г. Человеческий потенциал: размышления о смысле понятия // Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / под. ред. И. Т. Фролова. М. 1999. С. 55-61.

<sup>69</sup> Артемьева Т.И. Методологический аспект проблемы способностей: монография. М. 1977. С.184

<sup>70</sup> Кравчук, П. Ф. Формирование и реализация коммуникативной культуры личности посредством творчества // Вопросы культурологии. 2010. №1. С.22-27.



Энгельмейер<sup>73</sup> под человеческим потенциалом понимают личные индивидуальные способности, сложную взаимосвязь свойств личности. На наш взгляд, «человеческий потенциал» - в большей степени категория макроуровня.

Заметим, что человеческий потенциал достаточно сложно поддается измерению, поскольку его ценность не определяется исключительно стоимостными показателями. Невозможно количественно исчислить имеющиеся способности и возможности. Показатели, применяемые для измерения человеческого потенциала, отражают существующие социально-экономические условия, в которых могут быть реализованы способности и возможности как отдельных личностей, так и социально-профессиональных общностей. Реализованные потенции выступают в ином качестве – становятся частью человеческого капитала, способствуют экономическому и социальному развитию общества.

Для измерения уровня развития человеческого потенциала в различных странах (или регионах стран) Организацией Объединенных Наций разработан расчетный статистический показатель – индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), который напрямую не связан с уровнем экономического развития в анализируемых странах (регионах). Расчет ИРЧП базируется на вычислении трех показателей: индексов образования, дохода и продолжительности жизни. Средняя арифметическая величина указанных индексов – есть ИРЧП, принимающий значение от 0 до 1. Чем выше расчетное значение ИРЧП, тем более высокий уровень развития человеческого потенциала в исследуемом государстве (регионе).

Поскольку увеличение средней продолжительности жизни населения – показатель улучшения качества жизни (сохранение и укрепление здоровья, доступность и эффективность медицинских услуг, спорт и т.п.), а повышение

---

<sup>71</sup> Леонтьев А.Н. Деятельность.Сознание. Личность.- [Электронный ресурс]- режим доступа: <http://www.i-i.ru/biblio/default.aspx>

<sup>72</sup> Сеницкая Н.Я. Развитие человеческого потенциала – цель и главное условие социально-экономического развития регионов //Вестник национального комитета «Интеллектуальные ресурсы России».2006.№4.С.49-55.

<sup>73</sup> Энгельмейер П.К. Теория творчества.М.2010.С.208.

индекса образования свидетельствует о появлении у населения новых возможностей (потенциала) в трудовой деятельности, то в качестве индикатора достоверности положительной тенденции развития служит рост индекса дохода. Следовательно, развитие человеческого потенциала регистрируется через повышение благодаря доходам уровня жизни, ее качества, возможностей саморазвития каждого индивидуума и общества в целом.

Анализ развития человеческого потенциала с помощью ИРЧП входит в круг исследовательской проблематики таких российских ученых как Р.М. Валиахметов<sup>74</sup>, Н.М. Лавренюк<sup>75</sup>, по мнению которых «развитие человеческого потенциала – резерв и реальный ресурс достижения стратегических перспектив»<sup>76</sup>. Нам близка позиция Н.М. Лавренюк: рассмотрение регионального аспекта развития человеческого потенциала и акцент на необходимости фокусирования усилий по развитию человеческого потенциала на внутренней мотивации людей. Н.М. Лавренюк также отмечает особую роль инновационных процессов в развитии человеческого потенциала.

Пространственно-временной аспект человеческого потенциала описан в работе Ф.Г. Шаймарданова<sup>77</sup>. Он представляет собой накопленные и развитые в процессе взросления, в течение жизни навыки, умения, способности, возможности личности. Выражение человеческого потенциала возможно через практическое применение полученных знаний и умений в процессе трудовой деятельности. С такой точкой зрения можно согласиться, но известно, что часто в профессиональной или какой-либо другой деятельности человек не использует весь накопленный арсенал способностей, знаний, умений, полученных им в процессе жизнедеятельности и образования. Особенно это касается российских

<sup>74</sup> Валиахметов Р. М. Проблемы развития человеческого потенциала Республики Башкортостан//Социологические исследования.2015.№8.С.50-55.

<sup>75</sup> Лавренюк Н.М. Ценностное ядро развития человеческого потенциала в Республике Башкортостан// Вестник ВЭГУ №5 (79).2015. С.76-88;

<sup>76</sup> Лавренюк Н.М. Развитие интеллектуально-инновационного потенциала регионального сообщества в Башкортостане : монография. Уфа : Аэтерна, 2015. 174с.

<sup>77</sup> Шаймарданов Ф. Г. Развитие социального потенциала промышленного предприятия в современных условиях : На материалах Респ. Татарстан : Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. социол. наук : 22.00.03 / Шаймарданов Фарит Габденнурович ; - Ин-т соц.-экон. и правовых наук Акад. наук Респ. Татарстан, 2000.

граждан, поскольку достаточно велика доля занятых в тех видах трудовой деятельности, которые не связаны с полученным профессиональным образованием.

*Таким образом, человеческий потенциал – это неиспользуемая, но возможная к реализации сумма профессиональных и личностных качеств социального субъекта.*

Известно также несколько интерпретаций понятия «кадровый потенциал». В широком смысле под кадровым потенциалом понимается молодежь страны, которая находится в состоянии выбора сферы профессиональной деятельности. Под реализацией кадрового потенциала - процесс профессиональной подготовки, профессионального становления кадров<sup>78</sup>. Принимаемые выпускниками школ решения в пользу выбора той или иной профессии, дальнейшее получение ими профессионального образования в выбранной сфере деятельности способны существенно повлиять на социально-профессиональную структуру общества. С этой позиции в качестве кадрового потенциала сферы гостиничного сервиса можно рассматривать молодежь, обладающую значимыми способностями и возможностями (в том числе, культурой сотрудничества), профессионально подготовленную для работы в гостиничном сервисе. Но в рамках нашего исследования кадровый потенциал общности гостиничного сервиса – это профессиональные потенциальные способности и возможности штатных специалистов гостиничных предприятий. Мы рассматриваем кадровый потенциал общности специалистов гостиничного сервиса в более узкой его трактовке, на основе выявляемых компонентов трудового потенциала персонала гостиничных предприятий.

Определенные и скрытые способности и возможности человека, реализуемые в трудовой деятельности, предполагающей обязательную занятость или самозанятость, участие в конкретном виде экономической деятельности, составляют основу понятия «трудовой потенциал». По мнению Ю.Г. Одегова, на

---

<sup>78</sup> Семенова Л.А. Кадровый потенциал постсоветской России: потери, обретения, проблемы. Социологический анализ – LAP LAMBERT Akademik Publishing GmbH&Co, KG Dudweiler Landstr.99,66123 Saarbruken, Germany. 98с.

трудовой потенциал значительное влияние оказывают развитие, трансформация и модификация способностей человека к труду. Следует отметить, что развитие и трансформация способностей к труду находятся под воздействием динамики научно-технического прогресса, его долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных циклов.

В соответствии с этим трудовой потенциал может рассматриваться и изучаться тоже на трех уровнях: макроуровне (национальный трудовой потенциал), мезоуровне (региональный трудовой потенциал) и микроуровне (уровень отдельного предприятия или социальной группы). Трудовой потенциал работника – совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, - с другой<sup>79</sup>. Социально-трудовой потенциал рассматривается Т.Н. Ивановой как «интегральная, обобщенная характеристика возможностей реализации молодежью всего богатства своих внутренних личностных сил»<sup>80</sup>.

Взгляд Н.И. Шаталовой в отношении понятия «трудовой потенциал» достаточно близок позиции Ф.Г. Шаймарданова<sup>81</sup>. Н.И. Шаталова определяет трудовой потенциал работника как «меру компетенции и возможностей, сформированных в процессе социализации и обучения личности, и реализуемых им в трудовом поведении, и определяющих его реальную плодотворность»<sup>82</sup>. Таким образом, понятия «человеческий потенциал» и «трудовой потенциал»

79 Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для ВУЗов.М.2007.877с.

<sup>80</sup> Иванова Т.Н. Социально-трудовой потенциал молодежи региона как основа инновационной активности и модернизации российского общества // Регионоведение.2013.№3(84).С.97-103

<sup>81</sup> Шаймарданов Ф. Г. Развитие социального потенциала промышленного предприятия в современных условиях : На материалах Респ. Татарстан : Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. социол. наук : 22.00.03 / Шаймарданов Фарит Габденнурович ; - Ин-т соц.-экон. и правовых наук Акад. наук Респ. Татарстан, 2000

<sup>82</sup> Шаталова Н.И. Познание трудового потенциала работника как проблема инновационной экономики [Электронный ресурс]// Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2012, №7 - <http://hr-portal.ru/article/poznanie-trudovogo-potenciala-rabotnika-kak-problema-innovacionnoy-ekonomiki?page=0> – дата обращения 30.07.2014

соотносятся как «общее» и «частное»: потенциал человека, имеющий отношение к труду и реализуемый в трудовой деятельности есть трудовой потенциал.

Для реализации трудового потенциала человека не достаточно разработанной программы в совокупности с осуществляемыми функциями управления кадровым составом организации. На наш взгляд, ключевым условием проявления скрытых и явных способностей и возможностей человека выступает трудовая, социальная и инновационная активность личности.

Взаимосвязь трудового потенциала и трудовой активности личности рассмотрена А.Ю. Панченко, который считает, что компонентами трудового потенциала выступают общая трудоспособность, профессиональная компетентность, социально-психологическая готовность индивида к трудовой деятельности<sup>83</sup>. Ученые отмечают необходимость инновационной, творческой составляющей как компонента кадрового потенциала предприятий любой сферы деятельности. Мотивация труда оказывает существенное влияние на уровни трудовой, социальной и инновационной активности персонала. По нашему мнению, при рассмотрении мотивации труда на уровне организации необходимо учитывать ее связь со стратегией управления персоналом, принятой на предприятии, уровнем и характеристиками организационной культуры. Наличие принимаемых, разделяемых большинством сотрудников компонентов организационной культуры связано не только с возникновением внутренних мотивов, побуждающих персонал к труду. Мы считаем, что элементы организационной культуры и культуры производства могут выступать факторами, способствующими реализации кадрового потенциала.

Персонал любой организации рассматривается как стратегический ресурс, состоящий из совокупности личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Н.И. Шаталова обозначает два основных уровня трудового потенциала: трудовой потенциал отдельного работника и трудовой потенциал общности (или общества

---

83 Панченко А. Ю. Методологические вопросы взаимосвязи элементов трудовой организации // Дискуссия – журнал научных публикаций. 2011. № 1 (10) январь-февраль. С. 14-19.

в целом). На уровне потенциала отдельного работника отмечены следующие разновидности трудового потенциала: трудовой потенциал отдельной личности с определенными качественными характеристиками, трудовой потенциал типичного работника – как совокупность наиболее часто регистрируемых качеств занятых трудовой деятельностью работников, существующих на определенной территории в определенный период, а также трудовой потенциал совокупного профессионала – собирательный набор качеств, образующих систему и имеющих отношение к трудовой деятельности определенного профессионального сообщества.

На уровне общности или общества в целом Н.И. Шаталова выделяет: трудовой потенциал группы – скомпилированную систему качеств какого-либо трудового коллектива и совокупный трудовой потенциал производственных групп как множество отдельных коллективных потенциалов (осуществление трудовой деятельности наблюдается в определенном месте и времени)<sup>84</sup>.

На наш взгляд, в количестве уровней трудового потенциала Ю.Г. Одегова и Н.И. Шаталовой нет принципиального противоречия, поскольку на микроуровне возможно изучение трудового потенциала отдельного работника или предприятия, на мезоуровне – социально-профессиональной общности в рамках определенных видов деятельности (профессии) и /или территориальных и временных границ (регион, округ), макроуровень предполагает анализ национального трудового потенциала или трудового потенциала отрасли в целом по стране. Считаем, что термин «человеческий потенциал», как и «человеческий капитал» более уместно использовать на макроуровне, а «трудовой потенциал» – как на уровне отрасли (например, гостиничное хозяйство), так и на микроуровне, при исследовании отдельного предприятия.

Таким образом, используя оборот «кадровый потенциал специалистов гостиничного сервиса» мы терминологически подразумеваем собирательный набор качеств, образующих систему и имеющих отношение к трудовой деятельности социально-профессиональной общности специалистов

---

<sup>84</sup>Управление персоналом в России: история и современность: Монография. М. 2013. С. 97.

гостиничного сервиса, а также стремимся сделать акцент на персонале, официально зачисленном в штат и способном оказать существенное влияние на эффективность основной деятельности гостиниц. Полагаем, что именно в отношении гостиничных предприятий данное замечание существенно, так как в сфере гостиничного сервиса все большее распространение получает аутсорсинг (передача непрофильных производственных функций или процессов сторонней организации, специализирующейся в этой сфере).

Важной системной характеристикой кадрового потенциала Н.И. Шаталова считает «единство возможности и действительности»<sup>85</sup>, социально-экономический смысл которого проявляется, в том числе, в актуальности трудового потенциала: «общество задает возможности, а действительное осуществление есть достижение человеком этих возможностей». Следовательно, характеристикой кадрового потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса является единство возможности и действительности, которое обнаруживается под влиянием инновационного процесса. Мы разделяем эту позицию Н.И. Шаталовой и также понимаем единство возможности и действительности как индикатор реализации кадрового потенциала.

В гостиничном сервисе на микроуровне возможности задает внутренняя среда предприятия и ближайшее окружение из внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики). На макроуровне источником возможностей (а также запросов и требований) выступает общество в целом, социально-экономические, политические, правовые и другие факторы, влияющие на сферу гостиничного сервиса.

Единство возможности и действительности обеспечивает реализацию кадрового потенциала гостиничного предприятия на основе повышения качества гостиничных услуг и обслуживания. Социальный смысл этой характеристики (единства возможности и действительности) нам видится в самореализации

---

<sup>85</sup>Там же. С.97.

членов социально-профессиональной общности, усилении их адаптации к изменениям и возможности изменения социально-профессиональной структуры отрасли. Ключевым моментом в пояснении единства возможности и действительности является то, что «освоение нового превращает возможное в действительное достижение значительной части людей»<sup>86</sup>. Поэтому одним из условий реализации кадрового потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса, по нашему мнению, является участие персонала в инновационном процессе. Как отмечают исследователи Д.И. Хамидуллина и Р.Б. Шайхисламов, в современных экономических условиях наиболее востребован особый тип работника – творца, которому присущи проявление самостоятельности, инициативы, творчества<sup>87</sup>.

*Способность и готовность к освоению и созданию нового представляют собой инновационный потенциал членов социально-профессиональной общности.* На наш взгляд, проявление инновационного потенциала персонала в гостиничном сервисе может быть зафиксировано с помощью такого индикатора, как качество услуг. Устойчивое повышение качества услуг свидетельствует о наличии инновационного потенциала гостиничного предприятия, и наоборот.

Таким образом, инновационный потенциал может быть реализован в процессе трудовой деятельности, тогда он является частью трудового потенциала индивидуума или общности и имеет отношение к конкретному виду экономической деятельности. Изучение инновационного потенциала социальных групп, занятых в разных видах экономической деятельности (в сфере производства, в сфере услуг) на уровне города, региона, страны подразумевает рассмотрение способностей и возможностей (проявленных и непроявленных) как составляющих человеческого потенциала.

---

<sup>86</sup> Управление персоналом в России: история и современность: Монография. М. 2013. С. 100.

<sup>87</sup> Хамидуллина Д.И., Шайхисламов Р.Б. Миграция молодых специалистов и инновационный потенциал региона//Казанская наука. 2015. № 7. С. 173.



Ряд отечественных и зарубежных ученых (Р. Мертон<sup>88</sup>, А.А. Погорадзе<sup>89</sup>, Р. Рюттингер<sup>90</sup> и др.), рассматривающих внутриорганизационные процессы через призму культуры, подчеркивают исключительную важность культуры производства и культуры труда для устойчивого развития организации, в том числе - в рыночных условиях. Культура производства включает культуру условий труда, культуру средств труда и трудового процесса, коммуникационную культуру (культуру межличностных отношений), культуру управления и культуру работника<sup>91</sup>. На наш взгляд, определенный уровень культуры производства и организационной (корпоративной) культуры также могут выступать базой, условием и для генерирования инноваций внутри гостиничного предприятия, и для осуществления инновационных процессов в нем.

В структуре кадрового потенциала Н.И. Шаталова выделяет следующие компоненты: психофизиологический, ценностно-ориентационный, нормативно-ролевой, адаптационный, статусный<sup>92</sup>. В изучении кадрового потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса мы акцентируем внимание на ценностно-ориентационном, нормативно-ролевом и адаптационном его компонентах. Специфика трудовой деятельности в сфере гостиничного сервиса предполагает также определенный уровень психофизиологического потенциала: стрессоустойчивость, физическую выносливость, крепкое здоровье, способность к урегулированию конфликтных ситуаций и т.п.

Ценностно-ориентационный компонент кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса – часть личностного потенциала и один из общностнообразующих признаков – совокупность представлений о допустимом и неприемлемом в трудовой деятельности, целях и средствах их достижения и т.п. В отличие от декларируемых нормативных корпоративных ценностей, ценностно-ориентационный потенциал напрямую влияет на качество гостиничных услуг и

---

88 Мертон Р. Социальная структура и аномия // Социология за рубежом, 1992. №3. С.104-114.

89 Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития — Новосибирск: 1990.206с.

90 Рюттингер Р. Культура предпринимательства.М.1992. С. 152.

91 Там же. С. 149.

92 Управление персоналом в России: история и современность: Монография.М.2013. С.102.

обслуживания, поскольку задает формат профессионального поведения в соответствии с личностными представлениями каждого работника о должном и желаемом.

Нормативно-ролевой компонент кадрового потенциала также соотносится с субъективными (по Г.Е. Зборовскому)<sup>93</sup> признаками социально-профессиональной общности, наличие которых фиксируется при реализации данного компонента потенциала (осознание принадлежности к общности, наличие социальной солидарности, принятие социально-профессиональной роли). Для специалистов гостиничного сервиса нормативно-ролевой компонент представляет собой возможность принятия и освоения предписанных социально-профессиональных норм и ролей. К нормативно-ролевому компоненту кадрового потенциала можно отнести и часть квалификационного потенциала, так как условием для включения личности в социально-профессиональную среду является наличие определенной квалификации, знаний, умений и навыков.

Адаптационный компонент кадрового потенциала включает в себя социально-профессиональную активность, потенциал профессиональной мобильности, творческий и инновационный потенциал. Реализация адаптационного компонента трудового потенциала личности свидетельствует о способности к саморазвитию, а на уровне гостиничного предприятия - о повышении качества гостиничных услуг и обслуживания.

Важным, на наш взгляд, является акцент, сделанный Н.И. Шаталовой на «взаимосвязанность и взаимозависимость компонентов трудового потенциала, которые иллюстрирует такое комплексное явление, как трудолюбие»<sup>94</sup>. В отношении специалистов гостиничного сервиса трудолюбие является требованием к работникам всех категорий и означает не только любовь к результату, процессу, предметам и средствам труда, но и действительно искреннюю готовность к принятию, обслуживанию и проявлению внимания, заботы в отношении любого гостя, кем бы и каким бы он ни был, при любых

---

<sup>93</sup> Учительство ХМАО-Югры как социально-профессиональная общность: монография / В.П. Засыпкин, Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина и др. – Тюмень.2013.С.22.

<sup>94</sup> Управление персоналом в России: история и современность: Монография.М.2013. С.105

обстоятельствах и в любое время вне зависимости от продолжительности рабочей смены. Проявление трудолюбия специалистами гостиничного сервиса фиксируется через проявление социально-профессиональной активности.

Л.Я. Аверьяновым, М.А. Андреевой, Н.И. Сарджвеладзе<sup>95</sup> социально-профессиональная активность рассматривается как следствие процесса социализации, большое значение для которого имеет повышение уровня образования, самообразования и культуры. Для специалистов гостиничного сервиса, на наш взгляд, проявление социально-профессиональной активности сопряжено с проявлением гостеприимства, культуры сотрудничества, готовностью к освоению нового, быстрой смене предметов и средств труда, то есть с реализацией адаптационного компонента трудового потенциала. Но не во всех службах гостиницы и не для всех квалификационных уровней персонала в одинаковой степени.

Так, например, вследствие увеличения потока иностранных постояльцев может потребоваться освоение еще одного языка специалистами контактных служб (служба приема и размещения, служба питания, дополнительные службы) на уровне свободного общения, а это предполагает реализацию способностей к освоению новых знаний. Следовательно, на этапе кадрового отбора в контактные службы такой вариант необходимо предусмотреть и отдавать предпочтение кандидатам, уже владеющим одним или несколькими языками и обладающим способностью к быстрому обучению языкам. Согласно приведенному примеру, руководитель кадровой службы реализует нормативной-ролевой компонент трудового потенциала в части способности прогнозировать изменение обстоятельств трудовой деятельности специалистов разных служб, ценностно-ориентационный – в принятии решения о приеме кандидатов с лингвистическими способностями с целью создания наиболее комфортных условий временного

---

<sup>95</sup> Аверьянов Л.Я. Порог социализации. (с.3) – [ Электронный ресурс]- Библиотека РГИУ, электронный каталог – режим доступа: <http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx>; Андреева М.А. Формирование социальной активности личности в университетском образовании. Монография.-Челябинск:Издательство Южно-уральского отделения РАО, 2005.-104с.; Сарджвеладзе Н.И. Личность и ее взаимодействие с социальной средой. Тбилиси.: «Мецниереба», 1989.

проживания всех без исключения клиентов (приоритет нужд и потребностей клиентов).

Поскольку существует объективная специфика осуществления трудовой деятельности в каждой из указанных групп персонала гостиниц (описано в п.1.1.), считаем, что и особенности кадрового потенциала основных групп специалистов должны несколько отличаться. Исполнительский персонал одних неконтактных служб (горничные, рабочие по ремонту оборудования, уборщики мусора, мойщики посуды), чей ежедневный труд связан с проявлением физической активности на рабочем месте, в большей степени реализует психофизиологический компонент трудового потенциала (повышение уровня физической выносливости, сохранение и поддержание здоровья). Следовательно, психофизиологический компонент кадрового потенциала гостиничного предприятия также оказывается вовлечен в систему и оказывает существенное влияние как на остальные компоненты трудового потенциала, так и на качество услуг. Для специалистов других неконтактных служб (IT-специалисты, сотрудники службы безопасности, бухгалтерии) может возникать необходимость реализации составляющих адаптационного компонента – творческого и инновационного потенциала, нормативно-ролевого компонента – развитие квалификационных навыков и умений.

Для персонала неконтактных служб критерием ценностно-ориентационного компонента трудового потенциала будет готовность к оказанию услуг «на опережение» запроса бесконтактным способом.

Нормативно-ролевой компонент трудового потенциала персонала *неконтактных* служб можно обозначить, как:

- возможность освоить выполнение операций на требуемом уровне качества, при условии, что он (требуемый уровень качества) может быть разным и может меняться, например, в зависимости от изменения потребностей клиентов;

- стремление к повышению качества операций, выполняемых самостоятельно и коллективно в соответствии с принимаемыми ценностными ориентирами – элементами реальной организационной культуры – обеспечение

максимально комфортного временного проживания клиентов, приближенного к их привычному, домашнему уровню комфорта или превосходящего его; приоритет потребностей и нужд гостей над продолжительностью рабочей смены;

- способность оценить постоянно меняющееся в зависимости от потребностей гостей качество выполняемых работ и услуг не только с позиции соответствия нормативам их выполнения, а еще и с позиции представлений клиента.

Критериями ценностно-ориентационного компонента трудового потенциала *контактных* служб можно считать:

- коммуникативные способности, а также способность регулирования времени, предмета, способа коммуникации в зависимости от возможностей исполнителя и потребителя услуги;

- способность определения необходимости времени, способа, предмета коммуникации в зависимости от желания клиента.

- способность расположить к себе гостя, вызвать его доверие, возможность смены роли в течение трудового дня или при возникновении нестандартной ситуации, постоянная готовность к обслуживанию различных клиентов с меняющимися постоянно требованиями к качеству.

Вне зависимости от степени контакта с клиентом для исполнительского персонала всех служб в рамках ценностно-ориентационного компонента важным является способность понимания приоритета потребностей клиента, заключающихся в комфорте и безопасности временного проживания (вне дома, но по уровню комфорта и безопасности «как дома» или «лучше, чем дома»). Личные потребности обслуживающего персонала и продолжительность рабочей смены по отношению к потребностям клиентов гостиницы второстепенны, что принимается и разделяется в качестве корпоративных ценностей всеми категориями обслуживающего персонала.

Специфика трудовой деятельности *управленческого* персонала гостиниц требует наличия опыта, знаний и умений в организации, руководстве,

координации, мотивации деятельности подчиненных, самоорганизации, навыков в преодолении нестандартных ситуаций.

В адаптационном компоненте кадрового потенциала управленческого персонала можно выделить индикаторы социально-профессиональной активности - готовность к оказанию помощи, проявлению заботы по отношению к клиенту с учетом финансово-экономических интересов гостиничного предприятия, готовность к принятию социально значимых решений и т.п.; творческого и инновационного потенциала – готовность к принятию решений в нестандартных ситуациях, готовность к инновациям, стремление к улучшению качественных и количественных показателей деятельности отдельных структурных подразделений и гостиницы в целом.

Необходимыми для всех групп специалистов гостиничного сервиса мы считаем:

- готовность, стремление и способность к освоению нового;
- готовность к самореализации и саморазвитию;
- ориентация на обеспечение максимально комфортных условий временного проживания клиентов вне зависимости от продолжительности рабочего времени.

Модернизационные, инновационные, интеграционные процессы, осуществляемые во всех сферах экономической и социальной жизни страны, выдвигают новые требования к персоналу и изменяют структуру компонентов кадрового потенциала гостиничных предприятий. И хотя достаточно сложно выделить наиболее важный из компонентов кадрового потенциала гостиничных предприятий, на наш взгляд, сегодня особенно актуальны:

- ценностно-ориентационный
- нормативно-ролевой
- адаптационный.

Эти компоненты кадрового потенциала мы считаем приоритетными именно для сферы гостиничного сервиса, поскольку их реализация способствует повышению качества гостиничных услуг и обслуживания, осуществлению инновационных процессов в отрасли. Наличие указанных способностей,

возможностей и стремлений у персонала гостиниц и демонстрация их свидетельствуют о наличии параметров кадрового потенциала, необходимых для эффективного осуществления инновационного процесса.

Но потенциал – это не только не используемые в какой-либо момент времени, но еще и не проявленные возможности человека, о которых и сам сотрудник не всегда знает. На наш взгляд, потенциал работника гостиничного предприятия (в том числе, инновационный) может проявиться под влиянием таких условий, как:

- стрессовые ситуации (одновременный заезд большого количества клиентов, максимальная загрузка гостиницы, конфликты, и т.п.);
- ежедневный дискомфорт, связанный с выполнением обязательных трудовых операций (необходимость много и подолгу писать, считать, выполнять однообразную работу).

Не исключаем возможность ситуации личной заинтересованности работника в проявлении своих способностей и возможностей – увлечения, хобби могут в какой-то момент стать востребованными в ответ на возникшие, постоянно меняющиеся потребности клиентов в дополнительных услугах.

Под «личной заинтересованностью» мы понимаем социально-профессиональную активность и ответственность (неравнодушие к делу и предприятию в целом), проявляющееся в инициативности сотрудника, стремлении к проявлению гостеприимства, внимания и заботы. Неотъемлемым условием наличия такой социально-профессиональной активности является развитая культура сотрудничества с одной стороны и некоторый уровень культуры эгоизма – с другой. Мотивами для проявления личной заинтересованности служат потребности высших порядков<sup>96</sup>, ожидание вознаграждения<sup>97</sup>, пример коллег<sup>98</sup>.

---

96 Маслоу А. Мотивация и личность. (перевод А.М.Татлыбаевой) Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2<sup>nd</sup> ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 Терминологическая правка В.Данченко К.: PSYLIB, 2004.С.84.

97 Портер М. Международная конкуренция М.2005. С.44.

98 Парсонс, Т. О структуре социального действия .М.2000. С.4.

С нашей точки зрения, именно вызовы, вынуждающие проявлять потенциальные способности и возможности специалистов гостиничного сервиса, наиболее характерны на сегодня для гостиничного предприятия. С одной стороны их возникновение обусловлено внешними факторами, воздействующими на функционирование и развитие гостиничной индустрии в целом, с другой – необходимостью реагировать на постоянно меняющиеся потребности клиентов и их требования к обслуживанию, к качеству гостиничных услуг, к материально-техническому и морально-психологическому их наполнению. Н.И. Шаталова отмечает, что при возникновении «препятствия в виде принудительной ситуации» возникает особый тип социальной активности – предприимчивость<sup>99</sup>. Такой тип социальной активности может быть зафиксирован как в бизнесе, так и в любых других сферах человеческой деятельности, связанной или не связанной с получением экономической выгоды. Проявление предприимчивости – есть способ реализации трудового потенциала человека.

На формирование и использование кадрового потенциала гостиничных предприятий, по мнению М.В. Кобяк, оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К внешним факторам следует относить государственно-политическую ситуацию, научно-технический прогресс, социально-культурные, экономические, демографические факторы и экологическую обстановку. Внутренние факторы – цели гостиничного предприятия, кадровая политика, мотивация и стимулирование труда, технологии, корпоративная культура, обучение и развитие персонала, ведение карьеры персонала, стиль руководства предприятием, культура управления, инновационная деятельность<sup>100</sup>. Основными проблемными аспектами кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса М.В. Кобяк называет возраст и уровень образования<sup>101</sup>.

На наш взгляд, наиболее желательной для любого гостиничного предприятия является ситуация, когда каждый работник оказывается «вовремя и

---

<sup>99</sup>Управление персоналом в России: история и современность: Монография. М. 2013. С. 107.

<sup>100</sup>Кобяк М.В. Актуальные вопросы формирования и развития кадрового потенциала для индустрии гостеприимства. // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса, 2011. №1. С. 10-17.

<sup>101</sup>Там же. С. 16.



на своем месте», максимально реализуя свой трудовой потенциал и способствуя реализации кадрового потенциала всего предприятия.

Перечисленные внешние факторы (государственно-политическая ситуация, научно-технический прогресс, социально-культурные, экономические, демографические факторы, экологическая обстановка) не поддаются управлению со стороны отдельной гостиницы, они задают исходные данные – те условия, в которых приходится осуществлять деятельность гостиничному предприятию.

Выделим факторы внешней среды, оказывающие воздействие *и на развитие кадрового потенциала* гостиничных предприятий *и на осуществляемый в них инновационный процесс*:

- изменение нормативно-правовой базы функционирования гостиничных предприятий;
- изменение предпочтений клиентов, происходящее под воздействием экономических, политических, социально-культурных факторов, вызванное влиянием моды и т.п.;
- изменение рыночной ситуации в результате действий партнеров, конкурентов, появления новых тенденций в мировом гостиничном сервисе;
- научно-технический прогресс и возможность использования его результатов в домашнем и гостиничном хозяйстве;
- многообразии групп клиентов.

Так, например, изменения нормативно-правовой базы функционирования гостиниц (поправки в Законы, введение государственных стандартов), влечет за собой изменение требований к квалификационным характеристикам персонала и возможное внедрение инноваций как реакцию гостиничного предприятия на необходимость соблюдения новых стандартов качества услуг и обслуживания. Изменение предпочтений клиентов, обусловленное различными факторами, стимулирует инновационный процесс, что способствует развитию кадрового потенциала гостиничного предприятия. Появление новых тенденций в мировой гостиничной индустрии может быть связано с радикальными инновациями масштаба «новое в мире», что отражается на инновационном процессе отдельных

гостиничных предприятий, вынужденных реагировать на их появление для привлечения и удержания клиентов. Использование результатов научно-технического прогресса в домашнем и гостиничном хозяйстве тоже оказывает влияние на кадровый потенциал гостиниц, стимулируя проявление возможностей и способностей: компьютеризация операционных процессов, применение программируемой техники для уборки, стирки, глажения обуславливает необходимость освоения новых знаний, овладения новыми навыками. Приобретение такой техники гостиничным предприятием впервые – есть внедрение инноваций технологического характера. Вместе с тем, анализ используемой в домашнем хозяйстве бытовой техники (LED-телевизоры с USB портами, микроволновые печи и мультиварки в номерах категории «апартаменты», свободный доступ к сети Интернет в любой части гостиницы и т.п.) позволяет сформировать представление об изменениях предпочтений клиентов, их потребности использовать такую же технику и вне дома, в условиях временного проживания в гостинице. Многообразие групп клиентов, изменение соотношения количества проживающих в гостинице по основным группам потребителей могут способствовать развитию кадрового потенциала, поскольку различны требования групп потребителей к качеству гостиничных услуг и обслуживания, перечню дополнительных услуг, а необходимость учета этих требований и их изменений может являться одним из источников инновационных возможностей гостиничного предприятия.

Среди внутренних (управляемых) факторов, влияющих на реализацию кадрового потенциала предприятий гостиничного сервиса, значимыми являются корпоративная культура, кадровая политика и инновационная деятельность. Элементы корпоративной культуры как системы норм и ценностей являются общностнообразующими для специалистов гостиничного сервиса. Поэтому, заданные и принимаемые сотрудниками культурные ориентиры на рабочем месте (отношение к работе и к клиентам, поведение, общение с клиентами) способствуют формированию профессиональной идентичности, а если в гостинице принято проявлять творческую инициативу (поддерживается

руководством и коллегами морально и материально), то и развитию кадрового потенциала персонала.

Инновационная деятельность гостиничного предприятия как составляющая кадровой политики, выступает необходимым ответом на вызовы внешней среды, действия конкурентов. Не смотря на то, что инновационная деятельность носит вынужденный характер, ее успешные результаты способны обеспечить длительные конкурентные преимущества гостинице. Следовательно, если управленческий и исполнительский персонал включен в инновационную деятельность, он развивает свои потенциальные способности и возможности.

Считаем, что невозможно изначально подобрать персонал, обладающий в полном соответствии требуемым в конкретный период времени, заданным соотношением компонентов трудового потенциала. Во-первых, потому что и сам специалист может не знать наверняка обо всех своих способностях и возможностях, не проявить их на собеседовании в момент трудоустройства. Нужно время для адаптации нового сотрудника, включения его в трудовую и инновационную деятельность. Во-вторых, поскольку изменчивы предпочтения, требования потребителей как к формам, методам обслуживания, так и к ассортименту и качеству гостиничных услуг, то меняются и требования к квалификационным характеристикам специалистов, следовательно, потенциал к освоению нового – одна из важных составляющих трудового потенциала претендентов на вакантные должности в гостиничном предприятии.

Вместе с тем, корпоративная культура гостиничного предприятия может стать стабилизирующим фактором, позволяющим преодолевать вызовы внешней среды, а инновационная деятельность и кадровая политика – факторами развития кадрового потенциала и предприятия в целом.

Итак, значимость реализации кадрового потенциала гостиничных предприятий заключается в том, что потенциальные способности и возможности специалистов гостиничного сервиса могут быть источниками дохода для предприятия и для самих носителей. Вместе с тем, реализованный кадровый потенциал гостиничных предприятий представляет собой часть реализованного

кадрового потенциала отрасли, часть реализованного человеческого потенциала страны. Отметим, что целью реализации человеческого потенциала выступает не столько превращение его в человеческий капитал, сколько повышение уровня качества социальной жизни. Рост валового национального продукта в данном контексте выступает не целью, а условием реализации человеческого потенциала. Развивая свои потенциальные, в том числе не проявленные, а не только не используемые в данный временной период, способности специалист гостиничного сервиса получает новые возможности, в частности, свободу выбора способов трудовой деятельности, достижения ее целей. Изменение требований различных групп клиентов к качеству гостиничных услуг и обслуживания, предпочтений в отношении ассортимента услуг во многом способствует развитию кадрового потенциала, выступая еще и источниками инновационных возможностей.

По нашему мнению, особенностями кадрового потенциала гостиничных предприятий можно считать следующие:

- *единство возможностей*, которые задают внутренняя среда предприятия и ближайшее окружение из внешней среды (потребители, конкуренты) *и действительности* – в самореализации членов социально-профессиональной общности, усилении их адаптации к изменениям и возможности изменения социально-профессиональной структуры отрасли;

- взаимосвязанность и взаимозависимость компонентов кадрового потенциала гостиничных предприятий, обнаруживаемые а) в проявлении профессионализма в области гостиничного сервиса, который выражается, в том числе, в способности обеспечить комфортные условия временного проживания; б) в социально-профессиональной активности, сопряженной с проявлением гостеприимства и готовности к освоению нового для удовлетворения потребностей клиентов;

- в зависимости от степени контакта с потребителями и принадлежности к исполнительскому или управленческому кадровому составу различна

необходимость и степень развития отдельных компонентов трудового потенциала специалистов.

Необходимыми для всех групп специалистов гостиничного сервиса считаем готовность, стремление и способность к освоению нового, готовность к саморазвитию и самореализации, ориентация на обеспечение максимально комфортных условий временного проживания клиентов вне зависимости от продолжительности рабочего времени.

### **1.3. Инновации как ведущий фактор развития кадрового потенциала**

Для выявления особенностей инновационного процесса в гостиничном сервисе необходимо определить, что именно следует считать инновацией, и из каких этапов состоит инновационный процесс в сфере услуг. Несмотря на то, что термин «инновация» используется в научной литературе уже около ста лет, до сих пор продолжается дискуссия о введении универсального определения, отражающего специфику любого вида инновации и применимого к любой сфере деятельности.

Инноватика как наука сложилась в XX в. Проблематику инновационных организационных изменений в рамках социологии, психологии организаций, экономики рассматривали П. Блау (теория социального обмена)<sup>102</sup>, П. Друкер (возникновение инновационных изменений)<sup>103</sup>, Р. Киерт, Дж. Марч (принятие управленческих решений)<sup>104</sup>, Г. Саймон (теория ограниченной рациональности)<sup>105</sup>, Дж. Хоманс (социальное поведение как обмен)<sup>106</sup>, Й. Шумпетер (личностные качества инноватора, новые комбинации ресурсов и возможностей)<sup>107</sup> и др. Анализ основных теоретико-методологических подходов исследования инноватики как научного направления, модель региональной инновационной

<sup>102</sup> Blau P. Microprocess and macrostructure // Social exchange theory / Ed. K. Cook. Beverly Hill (Calil.), 1988.

<sup>103</sup> Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. L.: Pan Books, 1986, p. 55.

<sup>104</sup> Cyert R. M., March J. G. Behavioral Theory of the Firm, 2nd ed. — : Wiley-Blackwell, 1992.

<sup>105</sup> Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // American Economic Review, May 1978, v.68, no.2, p.1–16.

<sup>106</sup> Хоманс Дж. Социальное поведение как обмен // Современная зарубежная социальная психология. М. 1984. С. 85

<sup>107</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. М. 2008. С.159.

системы как основы ее последующего развития и диффузии инновационных процессов представлен в коллективной монографии тюменских ученых «Социетальность инноватики»<sup>108</sup>.

Основополагающий вклад в изучение теоретических аспектов инноваций и инновационных процессов был внесен П. Друкером<sup>109</sup>, Н.Д. Кондратьевым<sup>110</sup> и Й. Шумпетером<sup>111</sup>. Согласно теории Шумпетера, осуществление новых комбинаций является функцией предпринимателя, к которым, по его мнению, следует относить только тех субъектов хозяйственной деятельности, кто реально осуществляет данную функцию, даже если они не являются независимыми и самостоятельными<sup>112</sup>. Это утверждение имеет большую ценность, так как позволяет определить, по сути, «инноватора» - индивида, осуществляющего новые комбинации средств производства, создателя инноваций. Посредством ряда примеров на микроэкономическом уровне Шумпетер иллюстрирует возможность возникновения инновации на отдельно взятом производстве, а также возможность влияния инноваций на мировое экономическое развитие, проявляющее себя при их распространении на макроэкономическом уровне. Анализируя причины инновационных возможностей и иллюстрируя их примерами, П. Друкер обращает внимание на то, что «нововведение – это организованная, систематическая и рациональная работа»<sup>113</sup>.

В дальнейших исследованиях зарубежных и отечественных ученых наблюдаются различия в подходах к определению и изучению инноваций. Так, например, можно выделить ряд ученых, поддерживающих позицию Н.Д. Кондратьева и концентрирующихся в своих исследованиях на технологических инновациях, что находит отражение в определениях понятия «инновация» (Н.М. Авсянников<sup>114</sup>, Ф.Ф. Бездудный<sup>115</sup>, Д.М. Гвишиани<sup>116</sup>, С.Ю. Глазьев<sup>117</sup>, Н.И.

---

<sup>108</sup> Социетальность инноватики: коллективная монография. Тюмень.2014. 352с.

<sup>109</sup> Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles.L.: Pan Books, 1986, p. 55.

<sup>110</sup> Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М. 2002. 767с.

<sup>111</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. М. 2008.401с.

<sup>112</sup> Там же, с. 159.

<sup>113</sup> Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles.L.: Pan Books, 1986, p. 50.

<sup>114</sup> Авсянников Н.М. Инновационный менеджмент: учебник.М. 2002. 295с.

Лапин<sup>118</sup>, А. Левинсон<sup>119</sup>, И.Н. Молчанов<sup>120</sup>, Ю.П. Морозов<sup>121</sup>, Э.А. Уткин<sup>122</sup> и др.). Другие исследователи разделяют взгляды Й. Шумпетера и, не умаляя значения инноваций для развития экономики, концентрируют внимание на личностном аспекте инновационной деятельности, на инновационном потенциале личности инноватора. Это также находит отражение в определениях термина «инновация» (Л. Водачек<sup>123</sup>, Т. Парсонс<sup>124</sup>, Л.Н. Цой<sup>125</sup> и др.).

Когнитивный подход, в рамках которого инновация рассматривается как поэтапное изменение отношения членов организации к новшеству сложился в результате исследований Дж. Залтмана<sup>126</sup>, Э. Роджерса<sup>127</sup>, и др. Важным этапом исследователи назвали принятие новшества, вследствие которого происходит дальнейшая диффузия инновации. В качестве преимуществ этого подхода можно отметить учет социально-психологических факторов на этапе внедрения новшества (степень принятия инновации потребителем, уровень сопротивления инновации со стороны потребителя и исполнительского персонала). Рассматривая диффузию инноваций как результат особого социального общения, Дж. Залтман, Э. Роджерс связывают ее с теорией экзогенных социальных изменений и сравнивают с процессами рекламной деятельности или политической пропаганды. Когнитивный аспект заключается не в простом принятии или отклонении инновации, а в потребности передачи информации об инновации с внесением собственных дополнений, что способствует ее диффузии.

---

<sup>115</sup> Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация // Инновации.1998.№2-3.С.3-13.

<sup>116</sup> Гвишиани Д.М. Организация и управление.М. 1998.332с.

<sup>117</sup> Глазьев, С.Ю. Будущее России в инновационной политике // Науковедение.2002.№ 1. С.8-16.

<sup>118</sup> Лапин Н.И. Теория и практика инноватики. М.2008.-328 с.

<sup>119</sup> Левинсон, А. Инновационное развитие: проблемы и перспективы//Инновации. №4. 2004.С. 15-19.

<sup>120</sup> Молчанов И.Н. Инновационный процесс: организация и маркетинг.СПб., 1995.- 102с.

<sup>121</sup> Морозов Ю.П. Управление технологическими инновациями в условиях рыночных. Нижний Новгород.1995.- 174с.

<sup>122</sup> Уткин Э.А. Инновационный менеджмент.М.1996.-208с.

<sup>123</sup> Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии : монография М.2004. – 365 с.

<sup>124</sup> Парсонс Т. О структуре социального действия.М.2000. — 880 с.

<sup>125</sup> Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая.М. 2001. – 233с.

<sup>126</sup> Залтман, Дж. Как мыслят потребители. То, о чем не скажет потребитель, то, чего не знает ваш конкурент СПб: 2006.- 384 с.

<sup>127</sup> Rogers, E. M. (1983). Diffusion of innovations (3rd ed.). New York: Free Press.

По мнению Д. Миллоу, в период внедрения инноваций особое внимание следует уделять контролю инновационного процесса и преодолению сопротивления нововведениям. Ценность такого подхода к изучению инноваций, на наш взгляд, в том, что он позволяет выявить влияние инноваций на структуру социальной системы (общества), ее функций и отдельных ее элементов. С позиции организационно-ориентированного подхода можно рассматривать инновационный процесс как в социально-профессиональной общности специалистов гостиничных предприятий, так и в гостиничном сервисе как социальном институте.

Выделим специфику инноваций в гостиничном сервисе, исходя из которой, попытаемся определить, что считать инновациями в этой сфере. Согласно предложенной нами идее рассматривать гостиницу в качестве *временного дома для клиента*, основными требованиями, которым должны удовлетворять инновации в гостиничном сервисе, считаем следующие:

- повышение качества услуг и обслуживания при сокращении, где это возможно и целесообразно, контакта исполнителя и потребителя;
- устойчивое улучшение результирующих финансовых показателей гостиницы (прибыли, рентабельности);
- способствование реализации социальных функций гостиничного сервиса;
- удовлетворение критерию «новое для предприятия», т.е. никогда ранее в данном гостиничном предприятии не использовавшееся.

При изучении инновационного процесса на уровне конкретного предприятия, критерий «новое для предприятия», является важным для регистрации диффузии инноваций в гостиничном сервисе. Перечень требований может быть расширен, например, с учетом концепции гостиничного предприятия: внедренные инновации не должны противоречить основной концепции гостиницы.

С учетом обозначенной нами специфики инноваций в гостиничном сервисе, рассмотрению гостиницы не в качестве «средства размещения», а в качестве «временного дома» для клиента наиболее близким проблематике сервиса



является, на наш взгляд, следующее определение понятия «инновация». По мнению Н.И. Лапина, «инновация – процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для нового или лучшего удовлетворения уже известной потребности людей, общества; одновременно это есть процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той социокультурной и вещественной среде, в которой совершается жизненный цикл инновации»<sup>128</sup>.

С позиций системного подхода к изучению инноваций, инновационной деятельности и инновационного процесса более широкое определение инновации, сформулированное также Н.И. Лапиным: «инновация – это форма организации инновационной деятельности людей, которая удовлетворяет их меняющиеся потребности, создавая новшества как предпосылки новых качеств их жизни; ее удельный вес в совокупной деятельности членов общества служит показателем типа культуры данного общества»<sup>129</sup>. Это определение, не смотря на широту формулировки, тоже отражает сущность инновационного процесса в гостиничном сервисе: осуществление инновационной деятельности, внедрение инноваций в ответ на изменение потребностей клиентов способствует изменению качества жизни всех участников инновационного процесса (исполнителей и потребителей), а выбор требуемых типов инноваций выступает отражением уровня повседневной бытовой культуры основных групп клиентов (определенной части общества).

Необходимость внедрения инноваций определенного вида на уровне национального гостиничного сервиса не может быть полностью универсальной. В каждом гостиничном предприятии имеются свои первоочередные проблемы и задачи, в соответствии с которыми и осуществляется инновационный процесс. Известно, например, что большинство российских гостиниц, особенно в регионах, нуждается в обновлении основных фондов и средств производства услуг, следовательно, одной из особенностей инновационного процесса можно считать *повсеместное внедрение технологических инноваций*.

---

<sup>128</sup> Лапин Н.И. Теория и практика инноватики.-М.: Университетская книга; Логос, 2008.С.43.

<sup>129</sup> Там же. С.47.

Но это не единственная специфическая черта инновационных процессов в российском гостиничном сервисе. Можно обозначить следующие основные аспекты в состоянии гостиничного сервиса регионов и отдельных городов России, возможности или проблемы, которые эти аспекты влекут за собой в инновационной деятельности гостиничных предприятий<sup>130</sup>.

*Гостиничный рынок далек от насыщения.* Есть возможность и потребность в строительстве новых, в том числе концептуальных, гостиниц. Вместе с тем, уже существующие гостиничные предприятия требуют технического перевооружения, капитального ремонта, т.е. внедрения инноваций технологического, организационного характера.

*Преобладание гостиниц, не имеющих категории (например, 74,9% - в целом по Тюменской области); незначительное количество высококатегорийных гостиничных предприятий (или их отсутствие).* Получение категории гостиничным предприятием – результат процедуры проверки на соответствие определенным качественным и количественным критериям, характеризующим как персонал, так и деятельность гостиницы. Повышение категории дает возможность увеличивать цену услуг, привлекать новых клиентов, что выгодно для самой гостиницы. Часто для соответствия заданным параметрам требуется внедрение инноваций технологического, организационного, маркетингового характера, а вовлечение специалистов гостиничного сервиса в инновационный процесс способствует развитию кадрового потенциала гостиниц.

*Наличие общих проблемных моментов, связанных с деятельностью гостиницы.* А) *Стандартизация гостиничных услуг.* Соблюдение государственных стандартов в сфере гостиничного сервиса носит рекомендательный характер и многие гостиницы самостоятельно разрабатывают свои стандарты на выполнение отдельных операций, поэтому потребитель часто оказывается в неведении, не зная наверняка состав гостиничного продукта. Изучение требований клиентов к составу, качеству гостиничного продукта и

---

<sup>130</sup> Специфика выделена автором по материалам специализированных периодических изданий за исключением Москвы и Санкт-Петербурга.

отдельных его составляющих - источник инновационных возможностей для гостиницы.

Б) *Определение категории номера.* Присвоение «своих», не соответствующих национальным государственным стандартам, названий различным номерам – один их вариантов псевдоинновации, которые могут сопровождаться повышением или понижением качества отдельных составляющих услуг.

В) *Ценообразование.* Диапазон ценового предложения во многих региональных гостиницах настолько велик, что не позволяет покупателю ориентироваться в составе гостиничного продукта самостоятельно. Маркетинговые инновации позволяют бесконтактно, в удобной потребителю форме получить интересующую информацию (например, 3D – экскурсия по номеру). Участие специалистов отдела маркетинга в создании виртуального тура – развитие их потенциальных способностей к бесконтактным продажам.

На наш взгляд, в состоянии гостиничного сервиса любого территориального образования в любой временной промежуток будут заложены инновационные возможности, поскольку меняются требования клиентов к комфорту временного проживания, к временному дому.

Анализ специализированной периодической литературы, посвященной проблематике гостиничного сервиса, позволил выявить ряд *направлений* инновационной деятельности, способствующих повышению качества гостиничных услуг и обслуживания, уровня самообслуживания и уровня безопасности, минимизации контакта сотрудника и клиента, соблюдению зонирования общественных и жилых помещений.

Инновации, связанные со специфическими особенностями гостиничной услуги:

1) направленные на обеспечение качественного обслуживания с минимальным контактом:

--в службе приема и размещения – использование информационных и мультимедийных технологий для автоматизации процессов представления,

выбора и бронирования гостиничных услуг (в условиях кризиса можно использовать не только для основных, но и для дополнительных гостиничных услуг) - CRS - ComputerReservationSystem - бронирование в реальном времени через Интернет – дают возможность клиенту самостоятельно принимать решение о бронировании такого гостиничного номера, который максимально соответствует его представлениям о временном доме на данный момент, без ощущения воздействия технологий прямых продаж и личностных оценок продавца;

-- в службе обслуживания номерного фонда – электронные замки, сенсорные смесители, wi-fi в номерах, заказ питания в номер с использованием внутренних средств связи (в том числе бесконтактно, с помощью компьютера), использование экологических моющих и чистящих средств, натуральных тканей, предметов интерьера – с внедрением таких инноваций задается привычный деловым клиентам уровень комфорта в номере, позволяющий и работать, и отдыхать во временном доме, не отвлекаясь на бытовые нюансы;

-- в службе питания – автоматизация управления поставками сырья и реализацией готовой продукции, учета и приема заказов (в том числе корпоративных), учет движения товарно-материальных ценностей и инвентаря, учет выбранных блюд клиентами – такие инновации позволяют существенно сократить время ожидания заказа клиентом, наиболее точно учесть его пожелания и предпочтения, изменить заказ, если потребуются, что способствует созданию атмосферы домашней заботы о клиенте, не нарушая его вкусовых предпочтений в питании;

-- в дополнительных службах гостиницы – инновации, позволяющие максимально приблизить услугу к потребителю – автоматическая запись на специализированные услуги проживающих в номерах, компьютерный учет систем скидок – инновации, обеспечивающие максимальную доступность дополнительных услуг, избавляющие потребителя от необходимости спрашивать разрешения воспользоваться услугой (находясь дома, он не спрашивает разрешения у посторонних);

2) направленные на повышение безопасности постояльцев, в особенности тех, кто находится в жилых помещениях (номерах) - внутриномерные электронные сейфы, электронные замки, видеорекамеры в общественных помещениях гостиниц – позволяют несколько снизить уровень страха за жизнь и имущество клиента, приблизить его ощущение безопасности к домашнему уровню безопасного комфорта проживания;

3) концептуальные инновации: новые архитектурные или организационные решения, выбор необычного месторасположения, комплексная интеллектуализация здания, индивидуальный дизайн, фирменный стиль, перепланировки, строительство дополнительных сооружений, новые типы отелей (easy-Hotel, Yotel) – выбор таких инновационных отелей или номеров деловым клиентом говорит о его потребности в самовыражении, необходимости производить впечатление на партнеров, творческой натуре, а временное проживание в таких гостиницах позволяет ему реализовать эти потребности;

4) внедрение организационных инноваций в управленческой сфере: создание гостиничных сетей, ассоциации гостиниц, создание единой клубной системы – создает удобство потребления (приезжая в каждый отель сети клиент получает одинаковый привычный уровень комфорта временного проживания), распространение инноваций с некоторой временной отсрочкой их заимствования (копирования);

5) использование информационных и мультимедийных технологий в маркетинговой деятельности гостиниц: directmail - рассылка информации по электронной почте, CRM - ConsumerRelationshipManagement- управление взаимоотношениями с клиентом, ERP системы - Системы Управления Ресурсами Предприятия, справочники, буклеты, каталоги в книжном исполнении, на дисках, в сети Интернет; PR-деятельность: мероприятия, выставки, презентации с участием прессы – дают возможность быстрого обновления информации, ее быстрой доставки целевой аудитории, что, при отсутствии излишней навязчивости, позволяет клиенту самому ответить на вопрос «Что нового в моем

временном доме?», создавая иллюзию сопричастности, включения в управленческие процессы.

Для реализации инновационного процесса в каждом из указанных выше направлений требуется развитие определенных явных или потенциальных способностей специалистов гостиничного сервиса. Рассмотрим их подробнее.

Качественное обслуживание с минимальным контактом исполнителя и потребителя гостиничных услуг, безопасность постояльцев, на наш взгляд, невозможны без использования информационных, мультимедиа, видео- и аудио инноваций. Использование информационных и мультимедийных технологий в деятельности служб гостиничных предприятий на сегодня остается необходимым направлением инновационного процесса в российском гостиничном сервисе. Внедрение новых информационных технологий и использование мультимедийных средств осуществляется, во-первых, в целях улучшения операционных процессов в гостиничном сервисе, во-вторых, для обеспечения нужд и удовлетворения потребностей клиентов в комфортном временном проживании, потреблении услуг требуемого уровня качества.

Для эффективного осуществления этого направления инновационного процесса гостиницам требуются кадры с определенным трудовым потенциалом: недостаточно владеть компьютерной грамотностью, необходимо единство возможности и действительности в освоении новых программных оболочек, операций, действий, т.е. нужны специалисты со способностью и готовностью к освоению нового. Вместе с тем, важным и особенным в гостиничном сервисе, на наш взгляд является то, что *освоение нового - не самоцель и производится не столько в интересах обучающегося, сколько в интересах клиента*, чьи запросы являются фактором, стимулирующим и к повышению качества услуг, и к внедрению инноваций. В этом мы видим взаимовлияние и взаимозависимость адаптационного, ценностно-ориентационного и нормативно-ролевого компонентов кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса.

Другое направление инновационного процесса в гостиничном сервисе - инновации в обеспечении безопасности отеля - не только современные

информационные технологии. Доступность инновационных систем наблюдения позволяет использовать их даже в мини-отеле<sup>131</sup>. Информационные технологии в системе безопасности в отеле многофункциональны и могут включать самые разные элементы защиты - от системы охранно-периметральной сигнализации до компьютерных систем сбора и обработки информации. Еще на стадии «проект» в составе проектно-сметной документации должны быть запланированы пожарная, охранная сигнализация, установка системы видеонаблюдения, пути эвакуации, запасные выходы, пожарные лестницы. Инновационными для гостиничного сервиса считаются также меры, мероприятия и средства, позволяющие обеспечить безопасность и снизить риски в случае терактов: меры по обеспечению информационной безопасности, использование автономных источников электроснабжения, водоснабжения, покрытие стекол на окнах специальной пленкой, способной защитить стекло при взрыве.

Инновации, направленные на повышение безопасности клиентов, способствуют бесконтактному осуществлению обслуживания, но требуют наличия потенциальных способностей персонала: *способности и готовности к бесконтактному обслуживанию (услуги охраны – бесконтактны), к чтению и интерпретации невербальной информации*. Отметим, что способности к интерпретации невербальной информации требуется развивать специалистам всех служб гостиницы. Этот элемент кадрового потенциала может проявиться не в экстремальной ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, а в повседневной ситуации, - например, в конфликтной.

Следующее направление инновационного процесса - создание концептуальных отелей или смена концепции уже существующего гостиничного предприятия - очень популярно в России и в мире<sup>132</sup>. Дизайн-отели (арт-отели, бутик-отели) быстро занимают свою рыночную нишу, приобретают свою категорию клиентов, достаточно существенная часть которых становится

---

<sup>131</sup> Орехов М. Видеонаблюдение в современном отеле. // Гостиничное дело, 2010. №2. С. 32 – 37.

<sup>132</sup> Джанджугазова Е.А., Степанов И.В. Концептуальные отели как средство сохранения культурно-исторического наследия // Современные проблемы сервиса и туризма, 2008. №4. С.68-72.

постоянными клиентами. Основу успеха концептуальных инноваций составляет установка на максимально точное определение потенциального потребителя продукта. Знание вкуса, ценностей, привычек потребителя обеспечивает быстрое принятие инновационных решений клиентами.

По мнению Е.А. Джанджугазовой и И.В. Степанова, создание дизайнерских отелей в зданиях, имеющих историческую и культурную ценность, могло бы способствовать сохранению культурно-исторического наследия. Знакомство с культурно-историческим наследием «вживую, изнутри» служит гарантом возвратности клиента. Таким образом, создается не просто отель, создается или воспроизводится небольшой отрезок эпохи, в атмосферу которой погружается каждый гость. Добавленный к уникальной организации интерьера профессионально разработанный сценарий обслуживания поддерживает эту атмосферу, делает ее реалистичной.

Успех внедрения концептуальной инновации базируется на ее уникальных характеристиках и зависит от профессиональности дизайнера-создателя и организатора, а жизнеспособность концептуальной инновации – от личностных и профессиональных качеств управленческого и исполнительского персонала гостиничных предприятий.

В процессе внедрения концептуальных инноваций, на отдельных его этапах может потребоваться наличие и развитие разных потенциальных способностей управленческих и исполнительских кадров. На этапе принятия решения о необходимости внедрения концептуальной инновации управляющим требуется проявить творческие способности, способности к генерации идей или организовать рабочую группу. Затем, на всех этапах инновационного процесса, в полной мере реализовывать свой управленческий потенциал до момента соответствия идеи ее реальному воплощению. Исполнительскому персоналу необходима готовность к принятию инновации. Таким образом, требуется развитие адаптационного компонента трудового потенциала линейного персонала. Новая концепция будет жизнеспособной, если ее придерживается большинство сотрудников гостиничного предприятия. Концептуальные



инновации, на наш взгляд, способствуют развитию *творческих* (например, актерских) *способностей* исполнительского персонала (отели в этническом стиле<sup>133</sup>, бутик-отели<sup>134</sup>, новые типы отелей<sup>135</sup>).

Следующее направление инновационного процесса - организационные инновации в управленческой сфере - стимулирует развитие *способности экономического мышления* управленческого персонала. Поскольку создание гостиничных сетей, ассоциации гостиниц, создание единой клубной системы – новые направления в российской гостиничной индустрии, руководители гостиниц вынуждены развивать в себе способности масштабно экономически мыслить, способности к быстрой оценке возможностей франчайзинга, вступления в ассоциацию независимых гостиниц, подключения к системе бронирования<sup>136</sup>.

Еще одно направление инновационного процесса – информационные технологии в маркетинговой деятельности гостиницы, комплексное управление ресурсами гостиничного предприятия, управление взаимоотношениями с клиентами – достаточно новое для российских гостиниц. Более освоена только первая часть – использование информационных технологий в маркетинговой деятельности гостиницы. Комплексное управление ресурсами гостиничного предприятия осуществляется на базе системы ERP, представляющей собой «информационный фундамент управления», который охватывает все сферы производственной и коммерческой деятельности гостиницы. Термин ERP(enterpriseresourceplanning) употребляется, как правило, в двух значениях: как информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов, или в общем

---

<sup>133</sup> Джанджугазова, Е.А. Концептуальные отели как средство сохранения культурно-исторического наследия // Современные проблемы сервиса и туризма, 2008. №4. С.68–72.

<sup>134</sup> Немковский, Б.Л. Инновации: способность предложить новое качество // Отель, 2010. №7. С.16–22.

<sup>135</sup> Рогачев, С. Современные инновации на службе у отельеров // Гостиничное дело, 2010. №12. С. 24 – 28.

<sup>136</sup> Соколова Е. Рейтинг. 10 самых больших сетей отелей в мире.- [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.hotellink.ru/blog/reiting.-10-samyh-bolshih-setei-otelei-v-mire/>- дата обращения 12.04.2014

контексте как методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия<sup>137</sup>.

Внедрение системы автоматизации в деятельность гостиничного предприятия дает неоспоримые преимущества в осуществлении операционной деятельности: от возможности сохранения информации о всех текущих процессах в гостинице до анализа и планирования ключевых показателей деятельности.

В гостиничном сервисе сочетается достаточно большое количество производственных и непроизводственных процессов, поэтому грамотное применение информационных технологий позволяет повысить качество услуг и обслуживания, получить конкурентные преимущества<sup>138</sup>. Перечислим потенциальные *способности и возможности специалистов гостиничного сервиса*, которые требуется развивать в процессе внедрения инноваций по комплексной информатизации гостиницы и инноваций в маркетинговой деятельности. В короткие сроки требуется повышение квалификации исполнительного персонала для освоения нового оборудования и приобретения навыков работы с ним. Следовательно, вновь *способность к освоению нового* является основной. Обученный исполнительный персонал - объект повышенного внимания конкурентов и, в случае ухода сотрудника в конкурирующую гостиницу – угроза экономической и информационной безопасности гостиничного предприятия. Поэтому, на данном этапе роль управленческого звена гостиницы заключается в пересмотре или создании системы мотивации к труду и проявлению инновационной активности.

Кроме перечисленных и описанных выше пяти направлений инновационного процесса в гостиничном сервисе, можно выделить ряд комплексных инноваций. Так, например, одновременно и технологическими и маркетинговыми можно считать инновации в службе приема и размещения, касающиеся технологии обслуживания, которые могут включать удобство расчета

---

<sup>137</sup> Леонов В. Технология для повышения комфорта. // Гостиничное дело, 2011. №5. С.34.

<sup>138</sup> Вакуленко С. Система Бронирования «Fidelio Front Office» // Гостиничное дело, 2007. № 5. С. 47 – 52.

для гостя, создание системы дисконтов, бонусов, клубных карт и другие меры, призванные мотивировать гостя в повторном выборе средства размещения<sup>139</sup>.

Другие комплексные инновации способствуют реализации социальных функций гостиничного сервиса:

- инновации, создающие условия для полноценного отдыха и восстановления психофизических ресурсов человека – использование шумопоглощающих строительных материалов, зонирование пространства и выделение зон отдыха, индивидуального пребывания и общения («интимные» и «открытые» участки помещения), ортопедическая мебель и матрасы, «зимние сады», «живые уголки», библиотека, возможность прослушивания аудио-записей, спа-процедуры, декорирование пространства жилых помещений предметами искусства, использование аудио- и арома-сопровождения при потреблении услуги клиентом, наличие сценария обслуживания – комплексные концептуальные и продуктовые инновации;

- инновации, способствующие освобождению от рутинных бытовых обязанностей (таких, как ежедневное меню, стирка, глажение, уборка, мелкий ремонт и настройка бытовых приборов) – технологические инновации, связанные с внедрением нового оборудования для текущих бесконтактных операционных процессов, продуктовые инновации – сезонное меню, праздничное меню, детское и диетическое меню и т.п., организационные инновации – контроль и диагностика бытового оборудования номеров с целью предотвращения, а не устранения неисправностей;

- инновации организационного характера, способствующие изменению ролевого восприятия процессов участниками сервиса – обучающие тренинги, мастер-классы, деловые игры для персонала гостиничных предприятий.

Инновационный процесс в гостиничном сервисе может осуществляться как силами самой отдельно взятой гостиницы, так и с привлечением сторонних организаций (НИИ, образовательных учреждений, инвесторов).

---

<sup>139</sup> Шиян К. Лучшие инновации для бизнеса в сфере гостеприимства. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://hotelline.ru/analitic\\_article.php?news\\_cid=536&news\\_id=1166](http://hotelline.ru/analitic_article.php?news_cid=536&news_id=1166) (дата обращения 19.03.14).

Особенности инновационного процесса в гостиничном сервисе определяются также спецификой гостиничной услуги, основными характеристиками которой являются: комплексность, отсутствие одновременности процессов производства и потребления, высокая значимость роли персонала в производстве услуг, безопасность, срочность, минимизация контактов исполнителя и потребителя услуги, максимальная незаметность процесса производства услуги или ее части, необходимость применения метода самообслуживания.

Полученные выводы позволили разработать схему инновационного процесса в гостиничном сервисе (рис.1).

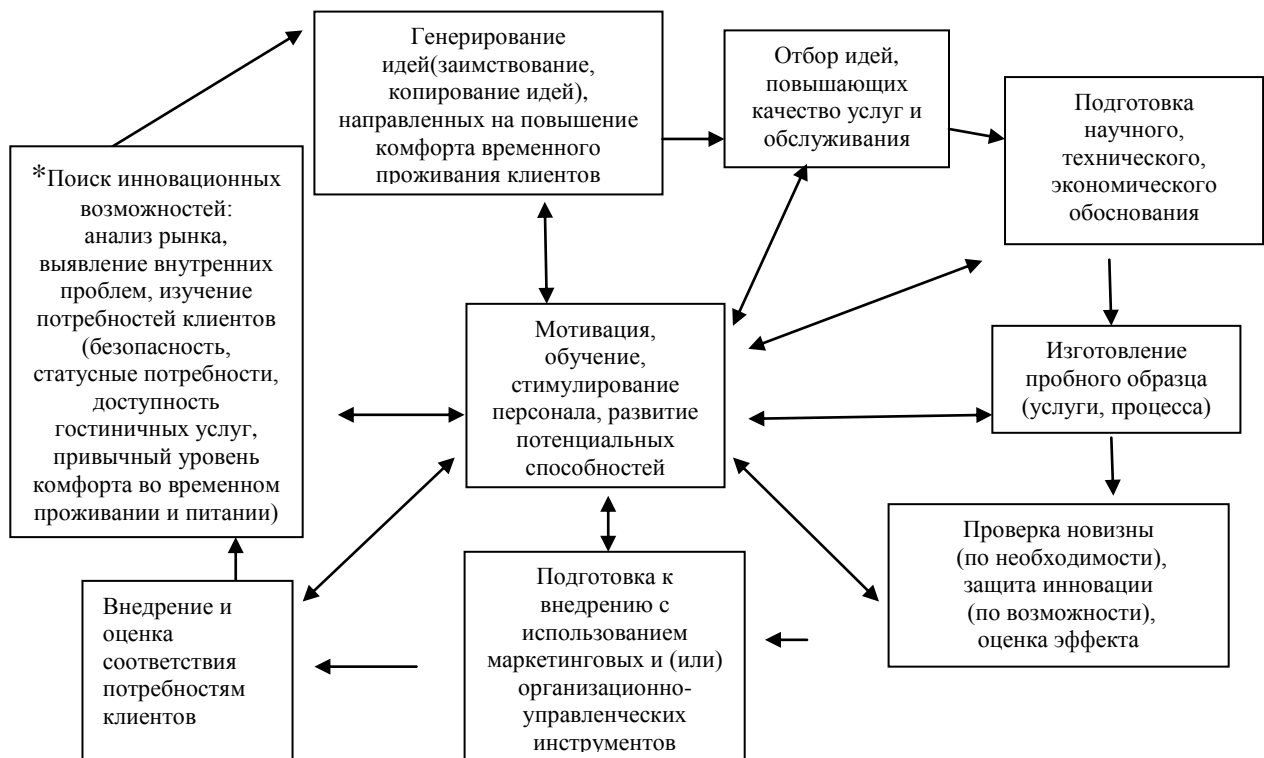


Рис. 1. Схема инновационного процесса в гостиничном сервисе

В центре схемы специально выделен функциональный блок управления персоналом. Источники инновационных возможностей для гостиничного предприятия могут быть найдены не только во внешней среде с помощью анализа рынка гостиничных услуг, анализа предложений конкурентов, но и в процессах опосредованного и бесконтактного взаимодействия между персоналом гостиницы и потребителями гостиничных услуг. В связи с тенденцией к углублению

специализации гостиничных услуг и в зависимости от вида гостиничного предприятия инновационные возможности одной гостиницы будут кардинально отличаться от инновационных возможностей другой.

Следующий этап - поиск идей для реализации инновационных возможностей - наступает в случае обнаружения внутреннего несоответствия, изменения ситуации во внешней среде, изменения потребностей основных групп клиентов. Руководство предприятия может принять решение обратиться к компетентным организациям за разработками, приобрести новшество или лицензию или, организовав рабочую группу, генерировать собственные идеи. Следовательно, гостиничному предприятию требуются кадры, в трудовом потенциале которых достаточно развит адаптационный компонент (склонность к творческой и инновационной деятельности, социально-профессиональная активность, ответственность). Отметим, что развитие адаптационного компонента кадрового потенциала гостиничных предприятий происходит и под влиянием инновационного процесса и вследствие текущей операционной деятельности. Высокая вероятность конфликтных, незапланированных, непредвиденных ситуаций ставит специалистов перед необходимостью принятия нестандартных решений, развития способности быстрого реагирования, сохранения душевного равновесия и спокойствия каждый день. Но текущая операционная деятельность развивает одни составляющие адаптационного компонента трудового потенциала специалиста (стрессоустойчивость, быстрота реакции, способность взять на себя ответственность, исполнительность), а инновационный процесс – другие (творчество, предприимчивость, желание экспериментировать, готовность к саморазвитию, изобретательность).

На этапах отбора идей и подготовки научного, технического и экономического обоснования целесообразности внедрения инновации важна мотивация сотрудников, вовлеченных в инновационный процесс. Обычно это руководство организации, рабочая группа и (или) руководящий состав контактных и неконтактных служб гостиницы. Требуется потенциальная

способность руководителей оценить результат с позиции клиента, учитывая при этом соотношение затрат и возможных доходов от инновации.

Следующим этапом может стать проверка инновации на новизну, но если она была заимствована, приобретена, то такой необходимости не возникает. Юридическая защита инноваций в гостиничном сервисе остается сложно реализуемой, если касается производства услуг, организационных методов и т.п.

На этапе подготовки к внедрению и при внедрении инновации мотивация и обучение необходимы в отношении сотрудников, занятых маркетингом инновации и сотрудников – исполнителей новой услуги (метода обслуживания или метода организации). На данном этапе велика вероятность возникновения сопротивления со стороны линейного персонала, что особенно негативно отражается на работе контактных служб гостиницы. Следовательно, в адаптационном компоненте кадрового потенциала исполнительского персонала на данном этапе особенно важна готовность к принятию инновации, готовность к участию в инновационной деятельности не в качестве разработчиков, а в качестве исполнителей инновационных решений.

Схема замыкается на исходном этапе «поиск инновационных возможностей», но это не замкнутый круг, а спираль. Круговое изображение позволяет подчеркнуть необходимость непрерывности инновационного процесса в гостиничном сервисе, а также возможность его корректировки.

Итак, инновационный процесс в гостиничном сервисе характеризуется преобладанием комплексных инноваций. Основными направлениями инновационного процесса в гостиничном сервисе можно считать:

- внедрение информационных технологий во все операционные процессы производственной и непроизводственной деятельности всех служб гостиницы, позволяющее минимизировать контакты исполнителей и потребителей гостиничных услуг, сократить время подготовки услуги к использованию;
- внедрение организационных инноваций, способствующих реализации социальных функций гостиничного сервиса;

- создание и внедрение концептуальных инноваций, которые также помогают реализовать социальные функции гостиничного сервиса, повышают качество услуг и обслуживания.

Однако, создание и внедрение инноваций, имеющих мировую степень новизны, затруднено, поскольку отсутствует защита инновационных решений в сфере услуг и велика вероятность копирования успешных инноваций конкурентами без какой-либо оплаты за использование разработок. Более того, клиенты сами во многом способствуют этому, создавая спрос на понравившиеся им виды услуг и способы обслуживания.

Инновационная активность гостиницы фиксируется с помощью таких показателей, как:

- осуществление на систематической основе творческой деятельности в стенах предприятия, включая фундаментальные исследования;
- приобретение прав на использование патентов и непатентованных изобретений, торговых марок, и т.п.;
- количество приобретений специального оборудования и других капитальных товаров, в том числе вычислительной техники, земли и зданий для осуществления продуктовых и процессных инноваций;
- планирование и проектирование производства новых продуктов (товаров, услуг);
- подготовка кадров, связанная с разработкой и внедрением инноваций.

В первой главе были рассмотрены следующие теоретические аспекты изучения кадрового потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса:

- определение и специфические признаки общности;
- основные требования к личностным и профессиональным качествам членов общности;
- особенности профессиональной трудовой деятельности специалистов гостиничного сервиса;
- особенности кадрового потенциала по его основным компонентам;

- факторы, влияющие на формирование и использование кадрового потенциала общности специалистов гостиничного сервиса;
- определение и виды инноваций в гостиничном сервисе;
- потенциальные способности и возможности специалистов, наличие которых требуется при осуществлении инновационного процесса в гостинице.

Специалисты гостиничного сервиса составляют социально-профессиональную общность, обладающую специфическими признаками. Особенности профессиональной трудовой деятельности задают определенные требования к личностным и профессиональным качествам специалистов, а также к их потенциальным способностям и возможностям. Инновационный процесс выступает фактором развития кадрового потенциала общности, способствует раскрытию потенциальных способностей и возможностей, повышая требования к личностным и профессионально-квалификационным характеристикам специалистов гостиничного сервиса.



## **ГЛАВА 2. СОСТОЯНИЕ И ПРОТИВОРЕЧИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС**

### **2.1. Факторы, определяющие принятие и реализацию инноваций специалистами гостиничного сервиса**

Ключевым параметром в ходе инновационной деятельности гостиничного предприятия становится время. Ресурсы, вовлекаемые в инновационный процесс, могут быть обесценены, если конкурент опередит с выходом новой продукции на рынок. «Для инновационно активного предприятия характерно наличие реализуемой стратегии нововведений, использование инструментов инновационного менеджмента, в том числе для предотвращения возникновения сопротивления инновациям, а также распространение и принятие принципов инновационной культуры работниками предприятия.

Для повышения инновационной активности предприятия необходима специально разработанная и реализуемая стратегия нововведений, включающая кадровую политику, а для проявления инновационной активности работников – развитие их трудового потенциала»<sup>140</sup>.

Актуальность инноваций в российском гостиничном сервисе подтверждают данные опроса руководителей гостиниц и их структурных подразделений (2013-2014гг), свидетельствующие о том, что на современном этапе гостиницы наиболее остро нуждаются в инновациях следующих типов: технологических (внедрение автоматических систем управления предприятием – 37,7%), организационных (17,0%, в том числе инноваций, связанных с организацией отдыха для лиц с

---

<sup>140</sup> Материалы представлены в статье : Скульмовская Л.Г., Кудинова О.С. Исследование инновационной активности персонала как одной из составляющих кадрового потенциала сферы гостеприимства // Фундаментальные исследования. 2013. № 10-7.С. 1576.

ограниченными возможностями – 3,8%, управлением бизнесом – 3,8%, управлением кадрами – 3,8%), концептуальных (7,6%), продуктовых (7,6%)<sup>141</sup>.

Результаты настоящего исследования подтверждаются проводимыми ранее (2007-2010гг) в регионе экспертными опросами в форме формализованного интервью представителей туристских организаций, гостиниц, высших учебных заведений городов Тюмени и Тобольска: эксперты отмечали необходимость строительства отелей эконом-класса, семейного типа, туристских баз, оснащенных в соответствии с современными представлениями клиентов о комфортном и недорогом отдыхе<sup>142</sup>.

По нашему мнению, для успешного осуществления инновационного процесса необходимо создание определенных условий: гибкости в регламентации работ, децентрализации принятия решений, создание неформализованных организационных структур менеджмента. Формализация организационной структуры управления гостиничным предприятием положительно сказывается на поддержании стабильных отношений и процедур менеджмента и отрицательно – на проявлении инновационной активности членами социально-профессиональных групп через противодействие нововведениям, в том числе через сопротивление новым формам и методам управления. Инновации являются ведущим фактором развития кадрового потенциала гостиничных предприятий, следовательно, создание условий для проявления творческой, новаторской инициативы – условия для развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса и один из факторов, обеспечивающих принятие и реализацию инноваций в гостиничном сервисе.

Существуют определенные различия во мнениях между группами исполнительского и управленческого персонала гостиничных предприятий в отношении условий, созданных для развития творческой и новаторской

---

<sup>141</sup> Анкета, разработанная автором для опроса экспертов, приведена в Приложении 1

<sup>142</sup> Тюменский регион в зеркале общественного мнения (по материалам прикладных социологических исследований) 2007-2010гг. [Текст] // Науч. ред. д.с.н., проф. В.В. Гаврилюк, к.с.н., доц. В.А. Юдашкин/Авт. колл. под рук. д.с.н., проф. Г.С. Корепанова, к.с.н., доц. Юдашкина.-Тюмень:Тюменская областная Дума, Тюменский государственный нефтегазовый университет, ООО «Вектор Бук», 2011.-304с.

инициативы (Таблица 1): специалисты управленческого звена считают, что такие условия созданы и новаторство поощряется (56,7%), специалисты исполнительского звена отрицают поощрение инициативы и наличие условий для ее проявления (60,9%).

Таблица 1

**Мнения специалистов об условиях, созданных в гостиницах для проявления творческой инициативы ( в % от числа опрошенных, распределение по группам специалистов<sup>143</sup>)**

№	Мнения	Всего, % ответивших специалистов	Доля ответов в группе исполнительского персонала	Доля ответов в группе управленческого персонала
1	Инициатива приветствуется, но не поощряется	34,6	37,1	27,9
2	Условия для творчества и новаторства созданы	28,3	25,1	37,2
3	Нет условий для новаторства	21,4	23,8	14,9
4	Новаторство поощряется морально и(или) материально	15,4	13,8	19,5
5	Затрудняюсь ответить	0,3	0,1	0,4
	Итого	100,0	100,0	100,0

Полученные данные свидетельствуют о необходимости корректировки элементов кадровой политики, касающихся создания условий для инновационной деятельности. Характер ответов исполнительского и управленческого персонала показывает наличие административно-директивной установки в принятии и реализации инноваций специалистами гостиничного сервиса.

Если руководство гостиницы выбирает стратегию заимствования (покупки, приобретения, копирования) наиболее эффективных инноваций, то корректировка организационной структуры может не потребоваться. Наоборот, сочетание

<sup>143</sup> Анкета, разработанная автором для опроса специалистов гостиничного сервиса, приведена в Приложении 2

формализации с авторитарным руководством может ускорить процесс внедрения. В случае если генерация идей всеми категориями персонала – ключевое звено инновационного процесса, то необходима определенная свобода действий и принятия решений в инициативных группах или для отдельных сотрудников. Тогда велика вероятность создания ситуации двойного подчинения, что неблагоприятно сказывается на текущих операционных процессах в гостинице и, в итоге, тормозит инновационный процесс. По нашему мнению, оптимальным может быть решение руководства о создании временных инициативных групп или мониторинг проблем и поиск их решения персоналом всех служб гостиницы.

Таблица 2

**Мнения руководителей гостиниц о способах инновационной деятельности  
(в % от числа опрошенных, распределение по месту расположения гостиницы)**

№	Мнения	Всего, % ответивших руководителей	Месторасположение гостиницы	
			юг Тюменской области	север Тюменской области
1	Использование только собственных инновационных разработок	27,5	26,1	28,6
2	Копирование (заимствование) успешных инноваций	23,5	21,6	25,0
3	Приобретение (покупка) и освоение успешных инноваций, разработанных силами других предприятий	23,5	30,3	17,8
4	Разработка, создание инноваций совместно с НИИ, др. предприятиями	21,6	13,3	28,6
5	Адаптация успешных инноваций	3,9	8,7	0,0
Итого		100	100,0	100,0

Полученные нами данные (Таблица 2) свидетельствуют о достаточно низкой интенсивности инновационного процесса, базирующегося на создании собственных инноваций, что было прогнозируемо, так как большинство гостиниц региона относятся к малым, не располагающим достаточным объемом финансирования инновационной деятельности. Не наблюдается также прямой зависимости от места расположения гостиничного предприятия. Руководители гостиниц, расположенных в северной части Тюменской области тоже в большей степени склонны к копированию успешных инноваций. Но если использовать собственные инновационные разработки, то лучше, по их мнению, это делать на научной основе, чем приобретать и осваивать чужие инновации.

Можно констатировать существенное влияние на инновационный процесс внешних факторов – *изменения рыночной ситуации под воздействием деятельности конкурентов и развития сферы гостиничного сервиса в целом*. Действия конкурентов руководители оценили в качестве стимула инновационной активности гостиничного предприятия (39,2%), подтверждая сделанный нами ранее вывод о вынужденном характере осуществления инновационного процесса (Таблица 3). В качестве методов защиты собственных инноваций от конкурентов эксперты назвали преимущество во времени освоения новой продукции, работы, услуги (39,2%), регистрацию авторских прав (17,6%), патентование изобретений (13,7%), регистрацию дизайна (11,8%). Ответы руководителей подтверждают наш вывод о сложностях, связанных с защитой инноваций в гостиничном сервисе.

По мнению руководства гостиничных предприятий, в ходе инновационного процесса необходима не только защита его результатов, но и государственная поддержка этапов его осуществления. Собственник гостиницы заинтересован только в положительном результате инновационной деятельности, конкретных инновационных решениях, способных существенно повлиять на результирующие показатели операционно-хозяйственной деятельности.

**Факторы, стимулирующие инновационную деятельность гостиничных предприятий (в % от числа опрошенных руководителей)**

№	Факторы	Доля
1	Конкуренция	39,2
2	Возрастающие и усложняющиеся потребности клиентов	25,5
3	Инициатива руководства	15,7
4	Кадровая политика, позволяющая раскрывать потенциал сотрудников	11,8
5	Жалобы, претензии клиентов	2,0
6	Инициатива линейного персонала	2,0
Итого		100

Влияние на инновационный процесс в гостиничном сервисе внешних факторов, связанных с деятельностью государства (изменение нормативно-правовой базы, финансовая поддержка отрасли и т.п.), достаточно существенно. Реализация областных целевых программ отмечена руководителями как безусловно положительный фактор (86,8%). По их мнению, существует необходимость правовой (32,1%), финансовой (22,6%) и налоговой (22,6%) поддержки осуществления инновационного процесса в гостиничном сервисе. Это связано, прежде всего, с отсутствием правового механизма защиты нововведений в сфере услуг, существенными затратами на организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций. В качестве налоговой поддержки указаны налоговые льготы инновационно активным предприятиям, по аналогии с предприятиями приоритетных для государства направлений деятельности (оборонная, космическая промышленность, nano-технологии и т.п.).

Эксперты отмечают:

- необходимость привлечения инвестиций в сферу гостиничного хозяйства региона для реализации крупных инвестиционных проектов, недостаток информационных ресурсов;

- необходимость создания системы морального и материального стимулирования участников инвестиционной деятельности.

- потребность в использовании различных, в том числе инновационных, маркетинговых инструментов для продвижения гостиничных услуг региона<sup>144</sup>.

Изучение и анализ предпочтений клиентов могут стать одновременно и стимулами к инновационной деятельности, и источниками инновационных решений, и методами развития кадрового потенциала. Изменение предпочтений клиентов отмечено руководителями гостиничных предприятий в качестве фактора, влияющего на инновационный процесс (25,5%). Клиенты меняют свои предпочтения, если испытывают зависимость от веяний моды, мнений окружающих и т.п. В данном исследовании изменения предпочтений клиентов связаны, в том числе, с развитием научно-технического прогресса (другим положительным внешним фактором) и возможностями использования его результатов в быту и гостиничном хозяйстве. Для самого клиента по сути изменения предпочтений не происходит, поскольку он стремится получить в гостинице то, чем привык пользоваться дома: например, доступ в интернет, цифровое телевидение и т.п. Ценность для клиента представляет, например, высокое качество изображения и звука – такое же, к которому он привык дома или лучше, чем дома. Но влияние этого фактора можно считать положительным только тогда, когда происходит фиксация изменений в предпочтениях клиентов и дальнейшее *использование* полученной информации персоналом гостиничных предприятий.

Под «использованием» мы понимаем комплекс мер по оценке, рассмотрению возможностей и реализации новых предложений в ответ на запросы клиентов, т.е. внедрение продуктовых или технологических инноваций, что влечет за собой развитие способности к освоению нового, способности оценить качество с позиции клиента, готовности к обслуживанию. При

---

<sup>144</sup> Тюменский регион в зеркале общественного мнения (по материалам прикладных социологических исследований) 2007-2010гг.) [Текст] // Науч. ред. д.с.н., проф. В.В. Гаврилюк, к.с.н., доц. В.А. Юдашкин/Авт. колл. под рук. д.с.н., проф. Г.С. Корепанова, к.с.н., доц. Юдашкина.-Тюмень:Тюменская областная Дума, Тюменский государственный нефтегазовый университет, ООО «Вектор Бук», 2011. С.211.

отсутствии фиксации изменений в предпочтениях клиентов влияние этого фактора можно расценивать как отрицательное, поскольку неудовлетворенные потребности клиента, особенно касающиеся составляющих услуг ночлега и питания, воспринимаются им как низкое качество гостиничных услуг в целом.

Изучение предпочтений клиентов, оценка качества услуг и обслуживания на специально разработанных в гостиницах бланках анкет – возможность стимулирования инновационного процесса, которую используют не в каждой гостинице (чуть более 50% в среднем по данным исследования). Считаем, что фактор изменения предпочтений клиентов, вызванного теми или иными причинами (мода, престиж, статус, мнение окружающих), не делает инновационный процесс полностью вынужденным, осуществляемым только по необходимости. Изучение предпочтений клиентов дает возможность оказывать влияние на них с помощью корректировки предложения услуг, условий, форм и методов обслуживания, что вносит элемент управляемости в процессы возникновения спроса и предложения гостиничных услуг. Это конструктивный фактор, позволяющий запустить творческие процессы в коллективе гостиничного предприятия.

По мнению руководителей, инициатива линейного персонала, как и жалобы клиентов, не оказывают влияния на ход и результативность инновационного процесса. Вероятно, инициатива линейного персонала не рассматривается из-за директивного характера осуществления инновационного процесса, а жалобы клиентов – либо из-за их малого количества, либо из-за неспособности руководителей увидеть в жалобах клиентов несоответствия, проблемы и источники инновационных возможностей. Но, по нашему мнению, проявление инициативы является признаком наличия инновационного потенциала кадрового состава, жалобы клиентов – необходимости внедрения инноваций. Инициатива руководства представляет собой реализуемый потенциал инновационной активности управленческого персонала. Кадровая политика относится к инновационному потенциалу гостиничного предприятия – возможностям и условиям для ведения инновационного процесса. Руководители гостиниц не



рассматривают собственную инициативу линейного персонала в качестве стимула для проявления инновационной активности, а сам персонал – в качестве инноваторов. Это негативное явление, свидетельствующее также о недостаточном уровне готовности самих руководителей к инновационному процессу. Мы считаем, что нужно не только учитывать мнение, но и поддерживать инициативу линейного персонала – непосредственных исполнителей всех инновационных решений. Персонал контактных служб первым получает информацию об изменении потребностей основных групп клиентов и может быть способен прогнозировать такие изменения в будущем. Персонал бесконтактных служб тоже способен оценить реакцию потребителя на внедрение инновации по прямым или косвенным признакам (чеки, количество часов, проведенных в номере или в помещениях для получения дополнительных услуг, и т.п.). Ограничивая ведение инновационного процесса указанием и его исполнением, руководство гостиницы лишается возможности получить собственную, уникальную инновацию на уровне «новое в мире».

Некоторые эксперты в качестве объяснения такой своей позиции приводили аргументы, связанные с субординацией, уровнем компетенции и квалификации линейного персонала («они не могут знать, что нужно внедрять», «они не компетентны в вопросах нововведений», «не думаю, что будет что-то, действительно заслуживающее внимания» и т.п.). По нашему мнению, кроме психологических аспектов существуют и другие объяснения. Возможно несоответствие целей владельцев гостиницы и топ-менеджмента: стратегией развития предприятия, организационным проектированием, управлением инновационным процессом занимается топ-менеджмент, который в данном случае тоже становится исполнительским персоналом и либо сопротивляется, либо не заинтересован в результатах.

Под влиянием инновационного процесса и в периоды высокой загрузки отеля возможна активизация потенциала поиска оптимальных решений, развитие навыков оценки, анализа и быстрого реагирования, что приводит к развитию профессионально значимых качеств специалиста гостиничного сервиса. Мы

считаем, что эти навыки и умения невозможно сформировать в процессе освоения теоретического материала. С помощью инновационного процесса и в периоды интенсификации операционной деятельности возможно проявление указанных параметров потенциала, но важным является не только его проявление, но закрепление и развитие проявленных способностей.

Учитывая тот факт, что потенциал достаточно сложно поддается измерению, мы попытались сформулировать и обосновать некоторые индикаторы, фиксация которых позволила бы сделать вывод о *наличии инновационного потенциала социально-профессиональной общности специалистов гостиничных предприятий – одного из ключевых факторов принятия и реализации инноваций*. Такими индикаторами, на наш взгляд, можно считать:

- стремление к освоению нового;
- стремление к повышению качества операций, выполняемых самостоятельно и коллективно;
- личную заинтересованность в улучшении процесса и результата труда (социально-профессиональная активность);
- мотивацию к обучению;
- мотивацию к самообразованию.

Рассмотрим более подробно инновационный потенциал специалистов гостиничного сервиса с помощью анализа перечисленных индикаторов. Выделяя инновационную активность как часть кадрового потенциала гостиниц, мы предполагали, что она проявляется в стрессовых ситуациях, при выполнении монотонных, однообразных операций, и не исключали влияния потребности в самореализации. Наличие стрессовых ситуаций – неотъемлемая часть операционных процессов персонала контактных служб, связанная с необходимостью выполнения повышенного объема работ («высокий сезон», заезд большой группы), конфликтными ситуациями, изменением требований клиентов до, во время и после оказания услуг. Поэтому, стремясь как можно быстрее нормализовать текущую операционную деятельность, специалист может

принимать нестандартные решения, некоторые из них будут инновационными. При выполнении монотонных, однообразных, одинаковых операций человек испытывает скуку и, стремясь избежать затягивания «скучной» работы, пытается ее автоматизировать, насколько возможно, переложить эту работу на коллег или уйти на другой участок. Развивая свои потенциальные способности к эффективной работе с информацией, специалист службы приема и размещения создает новые методы организации и обработки информации, сокращая время рутинных процессов.

Один из индикаторов инновационного потенциала, наличие которого мы попытались определить, – стремление к освоению нового. Его можно зафиксировать, в том числе через освоение смежных профессий, горизонтальное перемещение по организационной структуре, что способствует формированию дополнительных навыков, умений, получению новых знаний. При освоении смежных должностей, специалист гостиничного сервиса может, например, быть администратором службы приема и размещения и администратором спа-салона при гостинице. Если специалист осваивает смежные профессии, то выполняет, например, различные функциональные обязанности в рамках одной гостиничной службы (горничная может работать в прачечной или химчистке). Для малых гостиниц характерно совмещение различных профессий одним сотрудником: администратор – горничная, работник химчистки и прачечной, уборщица общественных помещений и уличных территорий, т.е. на одного человека возложены обязанности всей службы эксплуатации номерного фонда. Горизонтальное перемещение по организационной структуре предполагает переход в другую службу на ту же категорию должности. При наличии высокого уровня трудовой социальной активности работник, сталкиваясь с проблемами на новом рабочем месте, вынужден искать пути их решения, и возможны ситуации, когда найденное решение становится инновационным для данного гостиничного предприятия.

Более 37% респондентов в ходе профессиональной деятельности периодически осваивают смежные профессии, а 16,0% опрошенных это сделали в

процессе карьерного роста. Почти треть опрошенных (30%) не выходили за рамки своей профессии, но выразили свой интерес к этому. Для руководства гостиничных предприятий именно эти респонденты, проявившие интерес к освоению смежных профессий, могли бы составить резерв для ротации кадров. Наибольший процент респондентов, периодически осваивающих смежные профессии, среди возрастных категорий 45-49 лет (69,2%), 40-44 года (41,7%) и старше 60 лет (66,7%). Специфика гостиничного сервиса предполагает частое возникновение непредвиденных, авральных ситуаций, поэтому, если необходимо подменить, например, заболевшего сотрудника какой-либо службы, руководство отдает предпочтение наиболее опытным и ответственным.

Можно отметить наличие потенциала к освоению нового почти во всех возрастных группах специалистов. Только участников опроса в возрасте 55-59 лет не интересуют возможности освоения смежных профессий, они считают, что «каждый должен выполнять свою работу сам». В этой возрастной категории в основном рабочие квалифицированного труда, имеющие среднее или среднее специальное образование (100%), занятые в неконтактных службах гостиницы. Здесь мы видим подтверждение теоретических положений, описанных в первой главе (п. 1.2.): специфика деятельности неконтактных служб предполагает в большей степени развитие нормативно-ролевого компонента кадрового потенциала, в качестве критериев которого мы рассматривали возможность освоить выполнение операций на требуемом уровне качества, стремление к повышению качества операций, способность оценить постоянно меняющееся в зависимости от потребностей гостей качество выполняемых работ и услуг не только с позиции соответствия нормативам их выполнения, но и с позиции представлений клиента. А наличие потенциала к освоению нового фиксируется в большей степени у специалистов контактных служб гостиниц, следовательно, освоение смежных профессий членами социально-профессиональных групп, как инструмент стимулирования инновационной активности, эффективнее всего использовать в контактных службах, в возрастных группах от 18 до 45 лет.

В качестве мотивов к освоению нового специалисты не указали желание повысить качество выполняемых операций, но характер ответов позволяет сделать вывод о наличии стремления к выполнению операций на требуемом уровне качества, желании совершенствовать свои профессиональные навыки. Это свидетельствует о возможности ведения инновационного процесса с опорой на линейный персонал. Так, например, убеждены в необходимости освоения нового в трудовой деятельности 56,4% респондентов, совершенствуют свои профессиональные навыки – 23,3%.

Итак, анализ полученных ответов позволяет выделить 3 группы респондентов с разной степенью готовности к обучению: готовность к самообразованию демонстрируют 4% участников опроса, средняя степень готовности к обучению у 60-75%, низкая – у 17-23%.

В условиях осуществления инновационного процесса важно не только грамотное исполнение профессиональных обязанностей, а также быстрота и качество их выполнения. Но специфика гостиничного сервиса заключается, в том числе, в динамичности осуществляемых ежедневных операционных процессов, поэтому стремление к повышению качества услуг и обслуживания – важная личностно-профессиональная характеристика специалиста гостиничного сервиса. Стремление к повышению качества выполняемых персоналом операций при индивидуальной или коллективной форме работы отмечается в ответах 47,8% респондентов; способны к качественной, но неторопливой работе 46,4% опрошенных; не справляются со своими обязанностями – 5,9%. Причинами могут быть: возраст специалистов (25% ответивших «не справляюсь со своими обязанностями» старше 59 лет), степень контакта с клиентами (специалисты неконтактных служб в большей степени способны к неторопливой работе), образование (специалисты с высшим и неоконченным высшим образованием способны работать быстрее и качественнее своих коллег с другим уровнем образования).

Более точное представление о способности или неспособности персонала выполнять работу качественно, вовремя и в полном объеме может дать

аттестация. Исследование показало, что в большей части исследуемых гостиничных предприятий отсутствует регулярная процедура аттестации персонала на соответствие занимаемой должности, нет критериев оценки результативности работы (Таблица 4).

Таблица 4

**Мнения специалистов гостиничного сервиса об аттестации  
(в % от числа опрошенных, %-е распределение ответов в группах по возрасту)**

№	Мнения	Всего, % от числа опрошенных специалистов	18-29 лет	30-39 лет	40-49 лет	50-59 лет	старше 60 лет
1	«при поступлении на работу был(а) принят(а) с испытательным сроком, по окончании которого - зачислен(а) в штат»	33,6	33,3	34,3	38,4	28,6	0,0
2	«да, один раз проводилась»	27,5	29,6	29,5	20,9	8,6	0,0
3	«у нас это обязательная и регулярная процедура»	17,0	14,0	16,2	31,4	25,7	16,7
4	«проводится только собеседование при приеме на работу»	14,3	16,4	13,8	4,7	14,3	0,0
5	«нет, никогда не было»	7,6	6,7	6,2	4,7	22,9	83,3
	Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

В инновационном потенциале мы считаем важным наличие не только способностей к освоению нового, стремления к повышению качества выполняемой работы, но и наличие желания выполнять как текущие операционные процессы, так и инновационные преобразования. От характера мотивации к труду, к обучению и самообразованию зависит не только отношение

работника к выполняемым обязанностям, но и его склонность к проявлению творчества в повседневной деятельности.

Роль мотивации как управляемого процесса может оказаться определяющей в развитии у персонала склонности к нестандартному решению проблем или способствовать этому. В этом случае разработанная и внедренная *система мотивации* специалистов к инновационной деятельности является фактором, способствующим принятию и реализации инноваций в гостиничном сервисе.

Основными личностными качествами инноваторов являются потребность в творчестве, самореализации, нестандартное мышление, самомотивация к деятельности (не только к трудовой, но и к инновационной), увлеченность процессом труда, стремление улучшить, облегчить и упростить выполнение рутинных повседневных операций. Реализация таких качеств и удовлетворение указанных потребностей могут выступать ключевыми мотивами к инновационной деятельности в социально-профессиональных группах. Мотивация к трудовой деятельности здесь выступает основой для возникновения мотивации к инновационной деятельности.

Если уровень мотивации к труду в социально-профессиональной группе низок, вероятность возникновения мотивации к инновационной деятельности отдельных ее членов также остается низкой. Возможен вариант, когда личностное неприятие (лень) или производственная необходимость устранения рутинных операционных процессов служит мотивом к проявлению работниками и руководством инновационной активности. В гостиничном сервисе такой вариант проявления инновационной активности сопряжен с высоким уровнем социальной активности членов социально-профессиональной группы. И наоборот: выявленная необходимость инновационных преобразований при низком уровне трудовой социальной активности не отражается на повышении мотивации к инновационной деятельности.

Исследование показало необходимость материального стимулирования текущей операционной и инновационной деятельности специалистов

гостиничного сервиса (Таблица 5). Женщины оказались более ориентированы на продвижение в карьере, а мужчины – на отсутствие стрессов в работе.

Таблица 5

**Мнение специалистов о мотивационных факторах, способствующих повышению качества выполняемой ими работы (в% от числа опрошенных, %-е распределение по полу)**

№	Факторы	Всего, % опрошенных специалистов	женщины	мужчины
1	Хороший заработок	30,3	30,4	29,8
2	Хорошие шансы продвижения в карьере	18,4	20,5	12,6
3	Удобный график работы	12,9	13,0	12,6
4	Работа без больших напряжений и стрессов	10,6	9,2	14,4
5	Оплата, обусловленная результатами труда	9,9	9,9	9,8
6	Значительные дополнительные льготы	7,1	5,0	4,7
7	Справедливое распределение объемов работ	6,0	5,8	6,5
8	Достаточная информация о делах и событиях, происходящих на предприятии	4,9	6,2	9,8
	Итого	100,0	100,0	100,0

Мотивы выбора сферы профессиональной деятельности (гостиничный сервис, обслуживание) специалистами носят как материальный, так и нематериальный характер (Таблица 6), имеется прямая зависимость от уровня образования. Желание саморазвития в сфере обслуживания свидетельствует о наличии культуры сотрудничества в исследуемой общности специалистов, что подтверждается выбором мотивов «хорошая заработная плата» и «хорошие отношения в коллективе» почти в равных процентных соотношениях как в целом по совокупности, так и в группах, сформированных по уровню образования.



**Мнение специалистов о мотивах выбора профессии в сфере гостиничного сервиса  
(в% от числа опрошенных, %-е распределение по уровню образования)**

№	Мотивы	Всего, % опрошенных специалис- тов	неокон- ченное среднее, начальное	среднее, среднее специаль- ное	неокон- ченное высшее	высшее	несколько высших
1	Возможность реализовать свои способности	38,5	0,0	35,4	37,0	43,9	48,1
2	Пока не могу найти ничего лучше	14,6	40,0	19,9	14,2	8,8	3,7
3	Хорошая зарплата	12,4	20,0	7,7	15,4	14,4	22,2
4	Хорошие отношения в коллективе	12,0	20,0	11,9	11,7	12,3	7,4
5	Работа находится близко от дома	11,5	6,7	19,3	8,6	5,6	3,7
6	Есть перспектива карьерного роста	10,0	13,3	4,8	10,5	14,7	14,8
7	Удобный график работы	0,9	0,0	0,6	2,5	0,4	0,0
8	Необходим опыт работы в гостинице	0,1	-	0,3	-	-	-
Итого		100	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Способствует самореализации одна из особенностей труда специалистов гостиничного сервиса (описана в п. 1.2.) – возможность смены профессиональной роли в течение дня (другого временного периода, при возникновении нестандартной ситуации). Вместе с тем, к особенностям кадрового потенциала гостиничных предприятий мы отнесли *единство возможностей* (внешней и внутренней среды) *и действительности*, проявляемое в самореализации членов социально-профессиональной общности, усилении их адаптации к изменениям и возможности изменения социально-профессиональной структуры отрасли. Таким образом, возможность самореализации в период осуществления инновационных преобразований является фактором развития кадрового потенциала, а сами инновации становятся формой проявления потенциала творчества.

Анализ результатов опроса показал, что в мотивационных установках специалистов к труду преобладает материальная составляющая, но выбор сферы деятельности и профессии также связан с личной заинтересованностью респондентов в процессе и результатах труда. При ответе на вопрос «На что Вы готовы ради повышения заработной платы?» факт наличия среди самых популярных ответов «получить еще одно образование» (32%) свидетельствует о готовности персонала к обучению, что может способствовать осуществлению инновационной деятельности в гостиницах.

Исследование показало, что для большинства опрошенных специалистов гостиничного сервиса ценным является труд, оплачиваемый адекватно вложенным усилиям, дающий перспективу карьерного роста, престижный. Эти показатели свидетельствуют о стремлении специалистов гостиничного сервиса к повышению своего социального статуса.

На наш взгляд, у управленческого и исполнительного персонала разные причины для проявления инновационного потенциала. Специалисты младшего и среднего управленческого звена, по сути, - тоже исполнители, но распоряжений высшего руководства. Перед ними ставятся задачи достижения определенных показателей деятельности, в том числе инновационной, поэтому инновационная активность младшего и среднего менеджмента нередко носит вынужденный

характер. Новаторство линейного персонала может носить спонтанный характер (под влиянием стрессовой ситуации, из желания сократить время работы, при возникновении аварийной ситуации) и в своей основе иметь стремление к упрощению текущих операционных процессов, что дает возможность получить уникальные инновационные решения. Мы считаем, что инновационный процесс в гостиничном предприятии должен быть планомерным, обоснованным и результативным, при этом, не исключаем и возможности появления уникальных инноваций.

Исследование показало, что по совокупности ответов работников различных служб преобладает мотивация к воспроизведению привычных операционных процессов, оттачиванию навыков, совершенствованию действий. Анализ ответов респондентов на вопросы «мотивационного» блока снова позволяет выделить три группы сотрудников с разными мотивационными установками к труду, к повышению качества труда, образованию. Первая самая многочисленная группа сотрудников (65-81%) имеет традиционные мотивационные установки (карьера, заработная плата, престиж, удобный график, отсутствие стрессов и т.п.). Самая малочисленная группа (4,8-4,9%) – инноваторы (активные, любопытные, творческие), для которых необходимость проявлять творческую инициативу является приоритетом в трудовой деятельности. Третья группа опрошенных (15-20%) затрудняются с ответами, они не испытывают интереса к работе.

Об инновационной активности социально-профессиональной общности свидетельствует участие ее членов в разработке рационализаторских предложений, количество внедренных инноваций. Более 77% респондентов никогда не принимали участия в разработке рационализаторских программ в своей профессиональной деятельности, но 22,9% опрошенных ответили, что принимали участие в таких программах. Участников рационализаторских программ количественно больше в возрастной категории 25-29 лет. Из 22,9% респондентов – участников рационализаторских программ более трети (34,4%) –

сотрудники со средним и средним специальным образованием и почти столько же (35,5%) – сотрудники с высшим образованием.

Наибольшее количество рационализаторов все же имеют одно или несколько высших образований, но и более низкий уровень образования не является препятствием к рационализаторской деятельности. Следовательно, сам уровень образования не является определяющим фактором развития инновационного потенциала, но его значимость велика.

Большинство респондентов-участников рационализаторской деятельности трудятся в гостиницах в качестве рабочих квалифицированного труда (19,8%), работников администрации предприятия (29,9%), руководителей отделов и служб (38%) и менеджеров (23,5%). Участие в осуществлении рационализаторских программ как линейного, так и руководящего персонала предприятия свидетельствует о заинтересованности руководства в инновациях, которые не директивно внедрены «сверху – вниз», а имеют реальную необходимость. К модернизационным и рационализаторским программам привлекаются сотрудники со стажем работы в гостинице более трех лет.

Стремление рационализировать, улучшить операционные процессы в гостиничном сервисе, упростить выполнение ежедневных операций, облегчить свой труд – основные мотивы к рационализаторской деятельности. Часто именно необходимость рационализации операционных процессов в гостиничном сервисе приводит к созданию и затем распространению инноваций. Так, например, в сети отелей Marriott, с целью улучшения процедуры выписки гостей была разработана, протестирована и внедрена инновация: полная автоматизация выписки гостя с помощью мобильного приложения. Гость получает счет по электронной почте и оплачивает его в удобное для себя время.

В исследуемой социально-профессиональной группе инициаторами рационализаторских предложений являлись 16,6% респондентов от общего числа опрошенных. Можно отметить наиболее продуктивный возраст инициаторов рацпредложений – 35-39 лет (25,8% респондентов данной возрастной категории) и 40-44 года (30,0%) преимущественно со средним, средним специальным, одним

или несколькими высшими образованиями. Большинство инициаторов рацпредложений работают в гостиницах в качестве рабочих квалифицированного труда, работников администрации предприятия, руководителей служб и инженерно-технических работников. Оказалось, что большинство участников рационализаторских программ являются их же инициаторами и (или) входят в состав инициативной группы. С увеличением стажа работы доля участвующих в рационализаторской работе увеличивается.

Однако, только 9,6% от числа опрошенных указали на то, что им удалось внедрить новшества, а 90,4% респондентов не ответили на этот вопрос. Из числа ответивших 35,1% внедрили одно новшество, 29,9% – два, 22,1% – три. Два участника опроса (2,6%) указали, что на базе их предложений было внедрено 10 новшеств. Наибольшее количество новшеств внедрено на базе предложений респондентов с высшим и средним специальным образованием, занимающих должности в администрации гостиничного предприятия, в менеджменте среднего звена (руководители служб) и являющихся рабочими квалифицированного труда. Большинство рационализаторов, имеющих конкретные внедрения в гостиницах, работают на местах от 1 до 3-х лет.

Таким образом, исследование показало зависимость между отношением к инновациям, роли участника в определенных этапах инновационного процесса и уровнем образования и занимаемой должностью в гостинице. Позитивно настроены к инновационным изменениям специалисты, имеющие среднее профессиональное (отраслевое), незаконченное высшее и высшее образование, занимающие должности второго и третьего квалификационных уровней (менеджмент низшего и среднего звена). Эти же категории специалистов обладают высоким уровнем мотивации к увеличению заработной платы, карьерному росту и готовы к повышению своего образовательного уровня. Инициаторы рационализаторских и инновационных предложений – тоже специалисты указанных квалификационных уровней. Следовательно, базовым условием развития кадрового потенциала является повышение уровня образования. Одной из основных причин готовности менеджеров низшего и

среднего звена к инновациям мы считаем желание повышения своего социально-профессионального статуса. Вместе с тем, характер ответов специалистов указанных категорий свидетельствует о наличии стремления к самореализации.

Развитие инновационного потенциала специалистов гостиничного сервиса, по нашему мнению, возможно в нескольких направлениях: участники рационализаторских программ (16-22% по данным исследования) могут объединяться в инициативные группы по отдельным этапам инновационного процесса или для совместной работы над внедрением новшества. Перед инициаторами инноваций (9-16%) стоит более сложная задача – генерирование идей. В связи с этим, важным, на наш взгляд, является цель инновационных преобразований, которая должна быть максимально понятна всем участникам инновационного процесса. Приоритет роста экономических показателей ставит под сомнение возможность реализации социальных функций гостиничным предприятием. Специалисты, никогда не занимавшиеся рационализаторской и инновационной деятельностью (78-91%), тоже могут быть постепенно включены в инновационный процесс, тем самым будут развивать свой потенциал: регистрировать положительные результаты инновационных преобразований, предлагать их корректировку и т.п. Принимая во внимание, что отбор в инициативные группы производится по способностям, а критерием эффективности рационализаторской и инновационной работы выступает результат (повышение качества услуг, сокращение времени операционных процессов, сокращение затрат), можно сказать, что часть сотрудников двух первых групп (участники и инициаторы) обладают инновационным потенциалом.

Причинами, по которым работники гостиниц занимались рационализаторской работой и разработкой новшеств, являлись распоряжения руководства (32%), возможность повысить свой авторитет в коллективе (19%), получить денежное вознаграждение (24%), интерес к творческой работе (18% ответили «мне нравится этим заниматься»), возможность поработать в группе с интересными людьми (7%). Как видим, из групп участников и инициаторов

инновационных и рационализаторских программ 18% сотрудников обладают развитой мотивацией к инновационной деятельности.

Частота проявления инновационной активности, творчества, новаторской инициативы членами социально-профессиональной группы находится в зависимости от условий, установок, задач, созданных и сформулированных руководством. Вместе с тем важным фактором является факт принятия этих целей, задач, условий и установок исполнительским персоналом. Мотивация к инновационной деятельности возникает вследствие наличия возможностей, создания условий к самореализации и системы морального и материального поощрения инициативных работников, а также при наличии внутренней потребности самих работников к такой деятельности.

Проявлением потенциала поиска нового может быть наличие и высказывание специалистами своих представлений, мнений, видений инновационных преобразований. В период проведения опроса 34,3% респондентов имели собственное представление о том, какие новые виды услуг и формы обслуживания требуется внедрить в деятельность гостиничных предприятий. Среди них большинство составляет молодежь в возрасте от 18 до 39 лет со средним специальным и высшим образованием, занятая квалифицированным трудом, в администрации предприятия, в руководстве службами и в низшем звене управления (менеджеры, специалисты).

Ценностные установки в отношении профессиональной трудовой деятельности, трудовой социальной активности исследуемых социально-профессиональных групп должны способствовать успешному внедрению инноваций, но по результатам исследования они лишь не препятствуют осуществлению инновационного процесса. Фиксация низкого уровня трудовой социальной активности персонала исследуемых гостиничных предприятий свидетельствовала бы о наличии препятствий к осуществлению инновационного процесса на уровне ценностных установок персонала к труду.

Фактором, сдерживающим инновационный процесс, может являться наличие неформальных групп, не поддерживающих внедрение инноваций. Если

количество участников в таких группах значительно, это свидетельствует о сложности принятия инноваций специалистами гостиничного сервиса. Более 60% участников опроса ответили, что *не всегда* поддерживают новшества руководства, а 7,1% респондентов не поддерживают *вообще*. Основными причинами этого были названы: боязнь изменений в привычном ежедневном алгоритме выполняемых операций (35%), сомнения персонала в сохранении рабочего места в случае внедрения нового (12%), уверенность в том, что инновации послужат реализации целей руководства (38%). Образование, в данном контексте рассматриваемое не только как определенный уровень (среднее, высшее и т.п.), а в большей степени как процесс, вновь становится фактором, способствующим принятию инноваций: чем выше уровень образования респондентов, тем больший процент положительных ответов. Поэтому инновационный процесс, с одной стороны, способствует развитию кадрового потенциала гостиничных предприятий, а с другой – невозможен без определенных элементов этого потенциала – способности к самообразованию, стремления к освоению нового, социально-профессиональной активности.

Таблица 7

**Отношение специалистов к изменениям (внедрению нового) в гостиничном предприятии (в % от числа опрошенных, %-е распределение ответов по группам исполнительского и управленческого звена)**

№	Варианты ответа	Всего, % ответивших специалистов	исполнительский персонал	управленческий персонал
1	Положительное, т.к. изменения необходимы	39,1	36,1	47,4
2	Скорее положительное, если они облегчают труд	32,1	33,3	28,8
3	Нейтральное, т.к. все время от времени должно меняться	21,9	23,9	16,3



Продолжение Таблицы 7

№	Варианты ответа	Всего, % ответивших специалистов	исполнительский персонал	управленческий персонал
4	Скорее отрицательное: или увеличивает нагрузка, или сокращают сотрудников	5,1	4,4	6,9
5	Скорее отрицательное: надо опять изучать и осваивать что-то новое	1,0	1,4	0,0
6	Отрицательное, т.к. не вижу необходимости в новшествах	0,6	0,7	0,5
7	В зависимости от характера изменений	0,1	0,2	0,0
	Итого	100	100,0	100,0

Большинство специалистов относятся к любым нововведениям положительно (Таблица 7), поскольку считают, что «изменения необходимы» (39,1%) и «изменения необходимы, если они облегчают труд» (32,1%).

Данные опроса руководителей гостиничных предприятий показали необходимость внедрения определенных инноваций информационного характера. По мнению руководителей, в гостиничных предприятиях в большей степени автоматизирован процесс бронирования (37,3%), имеется подключение к сети Интернет для сотрудников и клиентов (17,6%), цифровое телевидение и связь (17,6%). На наш взгляд, на данном этапе недостаточно использования только этих информационных технологий, чтобы минимизировать степень контакта исполнителя и потребителя, наиболее качественно подготовить услугу (или ее часть) к продаже. В гостиницах региона почти не используются программные продукты, позволяющие управлять операционными процессами и контролировать качество их выполнения, вести базы данных клиентов и их предпочтений (Таблица 8).

**Виды инноваций в сфере информационно-технического оснащения гостиниц  
(в % от числа опрошенных)**

№	Виды инноваций	Доля
1	Автоматизация процесса бронирования	37,3
2	Интегрированные коммуникационные сети (внутренняя сеть и интернет);	17,6
3	Цифровое телевидение и связь	17,6
4	Внедрение системы управления гостиничным предприятием (новый программный продукт);	11,8
5	Оборудование и системы мультимедиа	7,8
6	Спутниковое телевидение	3,9
7	Электронная коммерция, smart-kards (расчеты с постояльцами с помощью пластиковых карт, использование электронных ключей и т.п)	3,9
	Итого	100

Инновации, связанные с внедрением информационных технологий, легче принимаются молодыми специалистами в возрасте 25-34 года. Вне зависимости от сферы деятельности, образования, социального статуса эта часть общества изначально обладает большей степенью готовности к инновациям этого типа, поскольку еще в школе осваивала различные программные продукты. Таким образом, на принятие и реализацию инноваций оказывает влияние непосредственно тип внедряемых инновационных решений и разработок.

Под влиянием инноваций в сфере информационно-технического оснащения гостиничных служб возможно раскрытие таких элементов кадрового потенциала, как коммуникативные способности, способность регулирования времени, предмета, способа коммуникации в зависимости от возможностей исполнителя и потребителя услуги, способность определения необходимости времени, способа, предмета коммуникации в зависимости от желания клиента, способность расположить к себе гостя, вызвать его доверие, готовность к обслуживанию

различных клиентов с меняющимися постоянно требованиями к качеству, готовность к оказанию услуг «на опережение» бесконтактным способом.

Появление новых видов ресторанной продукции (продуктовые инновации в гостиничных ресторанах), например, молекулярная кухня потребуют освоения нового в области химии и физики, поэтому, в целом, будут способствовать повышению образовательного уровня поваров и официантов. Но в ресторанах региона в большей степени распространены так называемые «ретро-инновации» - приготовление блюд по восстановленным старинным рецептам. Популярность такого ресторанного предложения требует от специалистов гостиничного сервиса знания истории края, традиций и обычаев основных национальных групп, понимания отличий в традициях и обычаях разных народов. Под влиянием ретро-инноваций и специализации ресторанного предложения возможно раскрытие элементов ценностно-ориентационного и нормативно-ролевого компонентов кадрового потенциала гостиничных предприятий: способность проявлять уважение и внимание к клиенту, автоматическая готовность к обслуживанию, способность к принятию своего профессионально-ролевого статуса.

Ретро-инновации, как часть концептуальных инноваций в ресторанном и гостиничном сервисе региона, принимаются большинством специалистов положительно (56,9%), часть специалистов принимают и ответственность перед клиентом за создание уникальной атмосферы и впечатлений (26,8%). Причинами непринятия концептуальных инноваций могут быть: «другое мнение», «не разделяю данную концепцию», «не принимаю эту концепцию» – 9,5%, «не вижу смысла в реализации каких-либо концепций, так как гостю нужен ночлег и завтрак (обед, ужин)» – 6,5%.

Важность маркетинговых инноваций заключается в обеспечении доступности выбора услуг, форм обслуживания и их оплаты клиентом самостоятельно, что увеличивает количество бесконтактных операций без ослабления контроля качества их выполнения. Руководители гостиниц отмечают, что за последние 3 года (2011-2014 гг.) в службах маркетинга внедрены следующие виды инноваций:

- создание собственного сайта (47,2%);
- реализация новой концепции презентации продукции (9,4%);
- внедрение персонализированной информационной системы (13,2%);
- внедрение нового метода, позволяющего клиентам выбирать продукт по желаемым характеристикам на сайте предприятия (13,2%).

Отмеченные инновации также относятся к информационно-техническим, способствующим частичной автоматизации процессов презентации, позиционирования и продвижения гостиничного предложения, и требуют наличия навыков уверенного использования программных компьютерных продуктов (например, системы бронирования и администрирования «Амадеус», «Эдельвейс» и т.п.). Возможно, видя в этом перспективу облегчения труда, внедрение персонализированной информационной системы принимают 33,2% опрошенных специалистов, создание собственного сайта – 54,6%, новые методы выбора клиентами продукта по желаемым характеристикам на сайте предприятия – 8,2%.

Руководители гостиниц выразили свое мнение в отношении инноваций в системе безопасности гостиничных предприятий: 37,7% из них считают, что инновации, повышающие уровень безопасности клиента, его личных вещей и информации, – один из показателей качества гостиничного продукта (комплекса гостиничных услуг); 18,0% руководителей придерживаются мнения, что инновации должны обеспечивать уровень безопасности «лучше, чем прежде», 16,0% – «лучше, чем дома», поскольку проживание во временном доме сопряжено с большим количеством угроз, чем в постоянном. Характер ответов позволяет сделать вывод о наличии ответственности персонала за безопасность клиентов, понимании своей роли и ответственности самого клиента в обеспечении безопасности, понимании рисков, связанных с эксплуатацией гостиничного предприятия и стремлении работать в среде, максимально безопасной для себя. Это свидетельствует о преобладании среди специалистов

моделей профессионального поведения (по И.Н. Пашковской<sup>145</sup>) «в пользу других» и «в пользу всех участников». Можно констатировать отсутствие модели профессионального поведения «во вред другим, в пользу себе» среди специалистов гостиничного сервиса, что, в принципе, было бы несовместимо со спецификой труда.

По мнению руководителей гостиниц, инновационный процесс неоднозначно влияет на отдельные компоненты кадрового потенциала гостиничных предприятий. Уровень влияния технологических инноваций на инновационную активность социально-профессиональной общности большинство руководителей считают высоким и выше среднего (58,8%). Так, например, с появлением нового вида услуги, метода или способа обслуживания повышается инновационная активность персонала гостиницы, то есть технологические инновации способствуют развитию адаптационного компонента кадрового потенциала.

Вместе с тем, внедрение технологических инноваций (новых видов услуг, методов и способов их оказания) оказывает существенное влияние на мотивационную активность исследуемых социально-профессиональных групп (90,2%), то есть способствует повышению уровня мотивации специалистов к трудовой и инновационной деятельности. Повышение мотивации специалистов, по нашему мнению, является индикатором интегральных показателей кадрового потенциала – трудолюбия и профессионализма.

Руководители считают, что внедрение нетехнологических инноваций (маркетинговых, организационных, концептуальных) оказывает существенное влияние на мотивацию исполнительского персонала к труду (31,4%), инновационную (21,6%) и социально-профессиональную (19,6%) активность линейного персонала гостиничных предприятий. Принятие отелем новой концепции деятельности, производства и оказания услуг сопровождается изменением интерьера, сменой униформы, появлением новых правил

---

<sup>145</sup> И.Н. Пашковская, Е.Ю. Шемякина Субъектные механизмы формирования социально-профессиональной активности менеджера сферы сервиса// Общество – [Электронный ресурс]- режим доступа: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/13\\_03/13\\_03\\_44.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/13_03/13_03_44.pdf) -дата обращения: 15.05.2015г.

корпоративной этики, демонстрацией этих правил клиентам, конкурентам. Такие изменения чаще всего воспринимаются сотрудниками как игра и оказывают стимулирующее воздействие на проявление социально-профессиональной и инновационной активности.

Итак, внутренними факторами, определяющими принятие и реализацию инноваций специалистами гостиничного сервиса, по нашему мнению, можно считать:

- уровень образования специалистов;
- специфику труда в гостиничном сервисе;
- наличие определенных составляющих кадрового потенциала: инновационный потенциал, социально-профессиональная активность, сформированная профессиональная идентичность, мотивация к обучению, мотивация к самообразованию;
- кадровую политику гостиничного предприятия, направленную на реализацию потенциала специалистов и внедрение инноваций (в том числе условия, созданные для проявления творческой, новаторской инициативы и система мотивации персонала);
- принятые и разделяемые большинством членов социально-профессиональной общности элементы организационной культуры – организационные ценности: приоритет потребностей клиентов над потребностями сотрудников и продолжительностью рабочей смены, обеспечение максимального комфорта временного проживания.

Внешние факторы, способствующие принятию и реализации инноваций специалистами гостиничного сервиса – деятельность государственных органов, меняющиеся потребности и предпочтения клиентов, уровень конкуренции и развития отрасли (Приложение 3).

## 2.2. Основные противоречия развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса

Диалектический принцип развития через противоречия находит свое отражение и в гостиничном сервисе: наличие внутренних противоречий в гостиничном предприятии как социальной системе и во взаимодействии его с внешней средой, антагонистических противоречий, являющихся следствием конкуренции (выигрыш одной гостиницы сопровождается проигрышем другой), служит толчком к переходу количественных изменений в качественные. В рамках диалектического подхода противоречие, столкновение, борьба противоположностей трактуется как движущая сила развития системы, в том числе проявления ее потенциальных возможностей. Но, по мнению К.Поппера, только в том случае, если «мы полны решимости ... не мириться с противоречиями»<sup>146</sup>, то есть разрешение противоречий, а не само их наличие ведет к развитию.

Теория равновесия А.А. Богданова описывает развитие систем (в том числе социальных) как следствие действия двух разнонаправленных тенденций: 1) повышение устойчивости из-за интеграционных процессов и стремления к равновесию; 2) понижение устойчивости под влиянием внутренних «системных противоречий»<sup>147</sup>.

Мы разделяем точку зрения сторонников философии устойчивого развития<sup>148</sup>, которое характеризуется наличием противоречий, возможностью их разрешения, не приводящим к гибели системы, а способствующим достижению ею динамического равновесия. При устойчивом развитии процесс разрешения противоречий может и должен быть управляемым.

Инновационный процесс оказывает существенное влияние на развитие кадрового потенциала, на развитие гостиничного предприятия как социально-

---

<sup>146</sup> Поппер К. Что такое диалектика? // Вопросы философии., 1995. №1. С. 118—138.

<sup>147</sup> Богданов А.А. Очерки организационной науки – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.uic.unn.ru/pustyn/lib/bogdanov.ru.html> - дата обращения: 15.10.2015

<sup>148</sup> Мантатова Л.В. Философия устойчивого развития - [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.webcitation.org/65R3vA56x> - дата обращения: 15.10.2015

экономической системы, являясь одновременно и источником противоречий, и инструментом для их разрешения. Причинами появления инновационных возможностей П. Друкер считает «несоответствия между экономическими реалиями сферы сервиса, между реальностью сервиса и представлениями о ней, между усилиями сервисных предприятий и ценностями, ожиданиями их клиентов, внутреннее несоответствие в ритме и логике операционных процессов; необходимость изменения процесса производства, изменения в отрасли, демографические факторы, изменения в ценностных установках инноватора (в обществе в целом или отдельных его слоях), новые знания»<sup>149</sup>. Перечисленные источники инновационных возможностей есть противоречия во взаимодействии гостиницы с элементами внешней среды и внутренние противоречия функционирования гостиницы как социальной системы.

Одним из противоречий, на наш взгляд, является очевидное *несоответствие между значимостью, полезностью, сложным многоаспектным характером труда специалиста гостиничного сервиса и вознаграждением его за труд в виде заработной платы и общественного признания*. Если значимость и сложность труда, например, учителя или врача признается обществом в полной мере, то труд специалиста гостиничного сервиса относится к категории «низших» профессий, не требующих специальных знаний, навыков и умений, а значит - высокой оплаты. Но если каждый знает, как нужно обслуживать и каждый может это сделать, откуда столько негативных отзывов, испорченных отпусков? По нашему мнению, значимость труда специалиста гостиничного сервиса – в реализации социальных функций гостиницы (восстановление психофизиологических ресурсов общества, освобождение клиентов от повседневных забот, связанных с ведением домашнего хозяйства, обеспечение максимального комфорта и безопасности временного проживания клиентов). С ускорением темпа жизни, в кризисные периоды возможность восстановления сил, отдыха (совмещенного с работой, если требуется) приобретает все большую

---

<sup>149</sup> Druker P.F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles.L.:Pan Books, 1986, p.50



ценность, следовательно, возрастает потребность в специалистах, способных распознать и удовлетворить меняющиеся потребности клиентов.

Недостаточно высокий уровень качества сервиса в российских гостиницах, несоответствие установленной цены качеству услуг и обслуживания особо отмечают и наши соотечественники, и иностранцы-постояльцы трехзвездочных гостиниц<sup>150</sup>. Это свидетельствует о том, что клиенты не готовы платить установленную цену за полученные услуги и обслуживание, их требования к качеству гостиничных услуг выше. Но, принимая во внимание усложняющийся характер сервисной деятельности, будет ли повышаться со временем престиж профессии «специалист гостиничного сервиса»? Сложно однозначно ответить на данный вопрос, даже если будет повышаться качество сервиса, а специалисты будут стремиться развивать свой потенциал. По мнению Р. В. Карапетяна, «не субъект труда, а его профессия предстает измерителем значимости его труда»<sup>151</sup>. И, согласно терминологии Г. Зиммеля, работники «высших профессий» изначально оцениваются выше работников «низших профессий» независимо от их трудового потенциала.

Возможно, именно потому, что специфика труда специалиста гостиничного сервиса носит обслуживающий характер (необходимо быть «тенью», но результаты труда должны быть максимально заметны), любые недочеты, ошибки, оплошность в работе специалистов контактных и неконтактных служб воспринимаются клиентами как *отсутствие качества*, в то время, как совпадение ожидаемого и фактического уровня качества услуг и обслуживания – как *должное*. Учитывая тот факт, что требования клиентов к качеству меняются, как меняются их запросы в отношении форм, методов обслуживания, составляющих гостиничных услуг, важно осуществлять процесс мониторинга и анализа меняющихся потребностей основных групп клиентов постоянно, опосредованно и бесконтактно. Значение способности специалистов

---

<sup>150</sup> Старков М. Интернет в гостиничном сервисе [Текст] М. Старков, Д. Прайс // Гостиничное дело. 2007. №7. С. 33.

<sup>151</sup> Карапетян Р.В. Социологическая теория труда: постановка проблемы/ Трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России /сб. науч. ст. / ред. Кол.: В.А. Ядов (отв. Ред.) [и др.].- Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013.С.257

предвосхищать ожидания клиентов мы видим в возможности обеспечить увеличение процента повторных посещений.

Еще одной причиной достаточно низкого статуса изучаемой социально-профессиональной группы является, на наш взгляд, рекомендательный характер государственных стандартов. Поясним: одна из основных претензий клиентов к гостиничным предприятиям – несоответствие цены качеству услуг и обслуживания, а качества услуг – ожиданиям. Стандарты обслуживания выступают в данном вопросе базой, где интересы гостиницы (получить прибыль с меньшими затратами) и интересы клиентов (получить максимум услуг за меньшие деньги) могли бы уравниваться<sup>152</sup>. В случае если ожидания клиента не оправдались, он свое недовольство проецирует на представителей сферы услуг – специалистов гостиничного сервиса, что не может не отражаться на статусе и престиже профессии. Еще один аспект данного противоречия заключается, на наш взгляд, в возникновении доверия клиента к специалисту гостиничного сервиса: нет доверия – нет признания ценности труда.

По результатам исследования главной ценностью своего труда большинство специалистов считают получение адекватной трудовому вкладу заработной платы (26,5%) и наличие перспектив карьерного роста (23,3%). Для 15,8% главной ценностью труда является престиж профессии. Исследование показало, что для большинства опрошенных специалистов гостиничного сервиса ценным является труд, оплачиваемый адекватно вложенным усилиям, дающий перспективу карьерного роста, престижный. Эти показатели свидетельствуют о стремлении специалистов гостиничного сервиса к повышению своего социального статуса. Вместе с тем полученные данные подтверждают мнение Р.В. Карапетяна об измерении ценности труда не его полезностью, а стоимостной оценкой в виде заработной платы. При этом сами специалисты гостиничного сервиса считают свой труд ценным, если он адекватно оплачен, что, на наш взгляд, говорит о

---

<sup>152</sup> Примерный перечень государственных стандартов, регулирующих деятельность гостиничных предприятий, приведен в Приложении 8

подмене понятий «ценность» и «оценка» труда на уровне членов социально-профессиональной общности.

Считаем, что для повышения престижа профессий сферы гостиничного сервиса и привлечения в отрасль специалистов, обладающих социально-профессиональной и инновационной активностью, необходимо проведение мероприятий не только на уровне отдельно взятых гостиниц, но и на уровне отрасли (региональные конкурсы профессионального мастерства, создание ассоциации независимых гостиниц). В крупных городах страны (Москва, Санкт-Петербург) такие мероприятия проводятся регулярно, созданы объединения гостиниц для решения различных вопросов, в том числе и организационного характера. Интеграционные процессы, осуществление взаимодействия между гостиничными предприятиями в различных направлениях способствовали бы повышению престижа профессии «специалист гостиничного сервиса», а значит, развитию статусного компонента кадрового потенциала гостиничных предприятий. В настоящее время характер интеграционных процессов в российском гостиничном сервисе не отличается интенсивностью. Уровень интеграции в гостиничном сервисе, с одной стороны, дает представление об уровне трудовой социальной активности социально-профессиональных групп, с другой – об интенсивности инновационных процессов в отрасли.

Поскольку создание гостиничных сетей российского гостиничного сервиса – одно из инновационных направлений, то при реализации его в регионах может потребоваться дальнейшее развитие кадрового потенциала и не только его адаптационного компонента. Так, например, внедрение в сети организационных инноваций способствует развитию потенциала мобильности, продуктовых и процессных - повышению квалификационного уровня специалистов (развитие способности к освоению нового), организационно-концептуальных – нормативно-ролевого компонента кадрового потенциала.

Исследование показало, что руководители региональных гостиничных предприятий готовы к различным вариантам объединения и взаимодействия для решения правовых, информационных, организационных задач, но на условиях

сохранения хозяйственной и управленческой независимости. Характер ответов позволяет сделать вывод о том, что наиболее желательным и осуществимым является вариант объединения независимых гостиниц под национальный гостиничный бренд (Таблица 9).

Таблица 9

**Мнение руководителей гостиниц о вариантах объединения (взаимодействия) предприятий отрасли (в % от числа опрошенных, %-е распределение по стажу работы)**

№	Варианты объединения	Всего, % ответивших руководителей	Стаж работы в гостинице	
			До 5 лет	5-10 лет
1	Сеть независимых гостиниц, объединенных под национальный гостиничный бренд, но управляемых самостоятельно	23,5	34,5	12,5
2	Сеть гостиниц, принадлежащих одному собственнику, управляемая с помощью профессиональной российской управляющей компании	21,6	21,4	18,8
3	Ассоциация полностью независимых гостиниц, объединившихся для извлечения дополнительной прибыли, информационной поддержки и решения проблем отрасли	19,6	13,8	12,5
4	Сеть гостиниц, созданная и управляемая одним собственником (группой собственников)	13,7	13,8	12,5
5	Сеть независимых гостиниц, объединенных под иностранный гостиничный бренд и управляемых им	11,8	0,0	37,5
6	Сеть гостиниц, принадлежащих одному собственнику, управляемая с помощью профессиональной зарубежной управляющей компании	5,9	6,9	6,3
7	Гостиничные сети не нужны	3,9	6,9	0,0
	Итого	100,0	100,0	100,0

Другим заметным противоречием является несоответствие *между повышением работодателями требований к квалификации специалистов, их личностным качествам, в том числе требованием развивать свои потенциальные способности и уровнем заработной платы.* Под влиянием инновационного процесса меняется характер труда специалистов гостиничного сервиса. Так, например, часть операционных процессов из-за внедрения инновационных информационных технологий теперь относится не к физической, а к умственной или интеллектуальной деятельности. Следовательно, должен повышаться и уровень заработной платы. Но реальный уровень заработной платы специалиста гостиничного сервиса ниже среднего по региону в 2,02 раза<sup>153</sup>. Наблюдается рост среднемесячной заработной платы в сфере гостиничного сервиса за последние 4 года (2010-2014гг): он составил в среднем более 6 тысяч рублей, но это существенно ниже роста заработной платы работников других видов экономической деятельности Тюменского региона.

Большинство клиентов российских гостиниц имеют деловые или профессиональные цели приезда (около 60%) и достаточно высокие требования к качеству, ассортименту гостиничных услуг и своевременности внедрения инноваций. Но, с одной стороны, внедрить инновацию, обучить исполнителей требуется сегодня, а загрузка номерного фонда (40-45% в среднем по России) едва ли создает предпосылки для устойчивого роста заработной платы специалистов в будущем, поскольку российские гостиницы «ведут борьбу за выживание» в современных рыночных условиях. С другой – меняются требования основных групп клиентов, и не обеспечивать их удовлетворение, в том числе с помощью инноваций, повышения профессионализма, означает потерю клиентов в ближайшем будущем.

Инновационный процесс способствует реализации кадрового потенциала гостиничного предприятия, но для его осуществления необходимо, чтобы специалисты обладали определенными потенциальными способностями и

---

<sup>153</sup> Тюменская область в цифрах: Крат. стат. сб./Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области. Т., 2015.С.35.

возможностями (готовность к освоению нового, способность оценить качество с позиции клиента, готовность к смене профессиональной роли в соответствии с поставленными задачами или потребностями клиентов, способность к самореализации). В этом мы видим еще одно *противоречие в развитии кадрового потенциала гостиничных предприятий: между необходимостью и возможностью осуществления инновационного процесса, проявляющихся и на уровне руководства гостиницы, и на уровне линейного персонала.*

В основе инновационной деятельности лежит интеллектуальный труд, а специфика труда большинства специалистов гостиничного сервиса – преобладание физического труда в текущей операционной деятельности. В *противоречии между типами трудовой активности* заключается специфика инновационного процесса в гостиничном сервисе. Вовлеченные в инновационный процесс специалисты вынуждены проявлять интеллектуальную активность, чтобы облегчить свой физический труд. В этом мы видим единство, противопоставление и взаимный переход типов трудовой активности: облегчение физического труда через применение интеллектуального ведет к высвобождению времени, которое снова может быть направлено на занятие физическим или интеллектуальным трудом. Вместе с тем, влияние инновационного процесса на специфику труда специалиста исследуемой социально-профессиональной общности значительно и состоит в постепенном частичном изменении вида трудовой активности с физической на умственную, в том числе из-за автоматизации текущих операционных процессов, оснащения программируемой техникой и оборудованием. Повышение уровня автоматизации, с одной стороны, снижает эмоциональную напряженность процесса обслуживания в контактных зонах (сокращение времени контакта исполнителя с потребителем ведет к снижению конфликтных ситуаций). С другой – способствует реализации концепции восприятия гостиницы в качестве дома для временного проживания: клиент становится более независим от мнения персонала в принятии решения о пользовании, например, дополнительными услугами, как если бы он потреблял их

в домашних условиях, не спрашивая разрешения или совета у посторонних. Это в целом повышает качество гостиничного продукта как комплекса услуг.

Один из вопросов инновационной политики – *поиск источников инновационных возможностей*. В каждой гостинице, более или менее успешно, осуществляется инновационный процесс, при этом руководство одних гостиниц (их меньшинство) видит смысл в привлечении к инновационной деятельности сотрудников, других – нет. В отношении поиска инновационных возможностей мнения руководителей разделились: за генерирование и внедрение своих инноваций выступили 47,2%, за внедрение чужих – 45,2%. Несмотря на то, что руководители, имеющие возможность влияния на ход инновационного процесса, считают наиболее перспективными собственные инновационные разработки, в действительности приобретают или заимствуют уже апробированные инновации, предпочитая гарантию успеха от внедрения, а не достижение возможного преимущества в будущем благодаря уникальности инновации.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о наличии инновационного потенциала в социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса, о готовности части специалистов проявлять инновационную активность, но руководители гостиничных предприятий не готовы инвестировать в собственную инновационную деятельность. При проведении исследования 34,3% респондентов имели соображения о необходимости внедрения новых видов услуг и изменения организации обслуживания. Противоречие заключается *между необходимостью и возможностями осуществления инновационного процесса: при наличии возможностей генерирования собственных, уникальных инноваций, при осуществлении поддержки проявления творчества и новаторства, в ходе инновационного процесса решение принимается в пользу заимствования (копирования) успешных инноваций других предприятий, инновационный потенциал общности специалистов гостиничного сервиса на современном этапе почти не используется.*

Но и это противоречие заключает в себе возможности развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса. Отбирая лучшие инновационные решения во внешней среде, руководитель запускает механизм: *внедрение новшества – обучение специалистов – возможность генерации собственных модернизационных или инновационных решений.*

В этом механизме на этапе внедрения новшеств важным является принятие персоналом «чужих успешных инноваций». Исследование показало, что позитивное отношение персонала к инновациям не оказывает стимулирующего действия на инновационную активность персонала, оно лишь не препятствует инновационному процессу. Так, например, позитивно относятся к новшествам вообще 72,1% специалистов, но «не всегда готовы поддержать новшества руководства» - 60,5% опрошенных.

Отметим, что в социально-профессиональной группе специалистов гостиничного сервиса преобладает настороженное отношение к инновационным инициативам руководства независимо от образования или занимаемой должности специалистов. Возникает сопротивление нововведению из-за необходимости изменения стереотипов поведения, боязни изменения привычных рабочих операций, боязни наказания за неудачу. Эти выводы подтверждаются полученными данными о низкой инновационной активности линейного персонала исследуемых гостиниц: 65,3% участников опроса не имеют собственных представлений о необходимости внедрения каких-либо видов инноваций в деятельность гостиниц, в которых они работают. Кроме того, достаточно высокий процент «не всегда поддерживающих новшества руководства» сотрудников (60,5%) свидетельствует о наличии у линейного персонала мотивационной установки на сопротивление «всему, что не мое, что поступает извне». Отрицательное отношение к новшествам из-за возможности увеличения нагрузки или увольнений выразили 5,1% участников опроса, из-за необходимости изучать что-то новое – 1,0%. Не видят необходимости в новшествах только 0,6% от общего числа опрошенных. Поэтому выявленное *противоречие между положительным отношением к изменениям вообще и наличием у линейного*



*персонала сопротивления нововведениям руководства* тоже включает в себе возможность развития кадрового потенциала.

Специалист гостиничного сервиса в инновационном процессе может быть либо исполнителем, либо инициатором нововведений, но, как показало исследование, руководители в своих сотрудниках видят в большей степени исполнителей и готовы оплачивать повышение образования персонала именно с целью повышения качества исполнения закрепленных функций.

Один из методов развития кадрового потенциала, способствующий разрешению противоречия между наличием потенциала к инновационной деятельности и возможностью его реализации, – целевые тренинги, деловые игры, кратковременные курсы повышения квалификации. При ответе на вопрос о необходимости повышения квалификации специалистов за счет собственных средств гостиницы была выявлена установка на специализацию в гостиничном обслуживании, которая в большей степени характерна для руководителей среднего возраста (34-44 года). Установка на снижение нерациональных расходов - в старшей возрастной категории руководителей (45-54 года).

Таблица 10

**Мнение руководителей гостиниц о необходимости повышения квалификации работников гостиничных предприятий за счет собственных средств гостиницы (в % от числа опрошенных и %-е распределение ответов по возрастным группам)**

№	Варианты ответа	Всего, % ответивших руководителей	Возраст руководителей		
			25-34 года	34-44 года	45-54 года
1	Нужно для более четкого распределения функций	62,7	52,9	76,2	16,7
2	Не нужно, так как высока текучесть кадров	17,6	17,6	19,0	33,2
3	Нужно, для снижения текучести кадров	9,8	17,6	0,0	16,7

Продолжение Таблицы 10

4	Нужно для повышения качества обслуживания	5,9	5,9	4,8	16,7
5	Затрудняюсь ответить	2,0	0,0	0,0	16,7
6	Только в качестве поощрения за определенные заслуги	2,0	5,9	0,0	0,0
	Итого	100,0	100,0	100,0	100,0

В целом, характер ответов экспертов не позволяет выявить сопротивление руководства организационным инновациям, направленным на стимулирование творческой активности через обучение, мастер-классы (Таблица 10). Напротив, эксперты отмечают необходимость этого направления инновационного процесса. Но ответы линейного персонала свидетельствуют о недостаточном уровне и объеме проводимых в этом направлении мероприятий (Таблица 11). Необходимость получения профильного образования отмечают сами специалисты гостиничного сервиса.

На наш взгляд, для успешного создания и внедрения инноваций недостаточно обучаемого и способного к самообразованию персонала, необходима способность применять полученные знания в практической деятельности. Готовы обучать за счет средств гостиницы 62,7% опрошенных экспертов, против – 17,0%. Основной причиной нецелесообразности такого решения директора гостиниц видят в высокой текучести кадров. Это одно из противоречий в кадровой работе, встречающееся на предприятиях любой сферы деятельности: обучение, повышение квалификации сотрудников необходимо, но высококвалифицированный персонал, обеспечивающий устойчивое повышение дохода и прибыли становится объектом пристального внимания конкурентов. В гостиничном сервисе наиболее ценным считается персонал, обладающий автоматической готовностью к обслуживанию (приобретается с опытом), пониманием важности инновационных преобразований и готовностью к участию

в инновационном процессе для реализации социальных функций гостиницы, способностью к генерированию инноваций.

Таблица 11

**Характеристики образования специалистов гостиничного дела  
(в % от числа опрошенных, %-е распределение ответов по группам специалистов)**

№	Варианты ответа	Всего, % ответивших специалистов	Доля ответов в группе исполнительского персонала	Доля ответов в группе управленческого персонала
1	Отсутствует специальное образование	33,6	38,1	21,4
2	Имеется базовое образование	28,1	26,7	32,1
3	Имеется дополнительное (второе) образование	15,9	14,2	20,5
4	Проходил(а) профессиональные тренинги без предоставления документов об окончании	11,6	10,6	14,4
5	Имеется сертификат (или другие документы) о прохождении курсов повышения квалификации в этой сфере	10,8	10,4	11,6
	Итого	100	100,0	100,0

По мнению руководителей, базовое образование в сфере гостиничного сервиса должно быть получено сотрудниками гостиниц в учебных заведениях, а повышение квалификации необходимо осуществлять на базе гостиничных предприятий (41,2%). В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, широко распространенные в Европе. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу

Shadowing (быть «тенью»), обучение по методу Secondment (временный перевод в другой отдел), обучение по методу Buddying (прикрепление наставника-«приятеля») и др.

Целевое развитие персонала в организациях гостиничной индустрии предполагает использование, прежде всего, активных методов обучения персонала гостиницы, максимальное внедрение в процессе обучения компьютерных и информационных технологий. Практико-ориентированное обучение (только практические тренинги, мастер-классы, метод кейс-study) пока недостаточно распространено в российских отелях, поэтому, несмотря на широкое распространение за рубежом, еще считается инновационным<sup>154</sup>. Поскольку этот вид организационной инновации активно внедряется в гостиничный сервис России, большинство руководителей, принявших участие в опросе уже с ним знакомы и не считают его инновацией (58,8%), но для 41,2% руководителей такой вид обучения является инновационным. Такое обучение, проводимое по службам отеля в виде коротких 10-15-минутных обсуждений проблемных рабочих ситуации, дает хорошие результаты, позволяет сотруднику освоить алгоритм поведения в конфликтной или проблемной ситуации, заранее заготовить варианты ее решения.

Исследование показало наличие противоречия *между затратами интеллектуального труда в ходе разработки инновационных решений и распределением получаемой от реализации инноваций выгоды*. Инновационная активность специалистов гостиничного сервиса может быть стимулируема (клиентами, работодателем), но результаты инновационных преобразований присваиваются собственником. Под результатами инновационных преобразований в данном примере мы понимаем экономический эффект от внедрения новшеств – увеличение прибыли. Участвуя в инновационном процессе в составе инициативной группы, специалисты гостиничного сервиса получают

---

<sup>154</sup> Эффективные и инновационные методы обучения персонала - электронный ресурс - <http://hotelsinfoclub.ru/kak-obuchit-i-usovershenstvovat-rabotu-personala-v-otele-effektivnyie-i-innovacionnyie-metodyi-na-forume-obuchenie.-personal.-karera.html>

заработную плату, возможно с разовыми премиальными выплатами. Но инновация может привести к существенной экономии или существенному ежемесячному увеличению прибыли гостиничного предприятия, которая, являясь результатом деятельности инноватора (развития его потенциальных способностей, его интеллектуальной деятельности), приносит доход не ему, а собственнику гостиницы. Это может быть одной из причин достаточно низкой инновационной активности специалистов гостиничного сервиса. На наш взгляд, необходим механизм стимулирования инновационной деятельности и распределения части результатов внедрения между разработчиками эффективных инновационных решений с целью обеспечения непрерывности инновационного процесса.

Анализ современного состояния сферы гостиничного сервиса в регионе позволил выявить противоречие *между необходимостью инновационных преобразований и возможностью финансирования внедрения инноваций* в большинстве гостиничных предприятий, что подтверждается данными экспертного опроса. Как считают руководители, любые виды инноваций имеют больше шансов на успех в крупных (47,1%) и средних по размеру гостиницах (43,1%). Размер гостиницы имеет значение, поскольку успех внедрения инновации, скорость ее диффузии напрямую зависит от количества воспользовавшихся ей клиентов. Но исследуемые гостиницы, как и большинство гостиниц в России, относятся к категории малых (с количеством гостиничных мест менее 150) и мини-отелей (с количеством мест менее 50). Любые, в том числе нетехнологические инновации, требуют инвестиций и имеют свой срок окупаемости. Средний показатель загрузки российских отелей 43-44%, на том же уровне данный показатель и в исследуемых гостиницах. Таким образом, эффективное внедрение уникальных инноваций может повлечь за собой существенный экономический эффект, с другой – риск получения убытков.

Анализ полученных данных позволил сформулировать следующие выводы. Темпы развития гостиничного сервиса в Тюменском регионе невысоки и подвержены влиянию объективных факторов: недостаток инвестиций,

квалифицированных управленческих и исполнительских кадров, недостаточный уровень развития инфраструктуры гостеприимства, слабое информационное и коммуникационное обеспечение процессов развития, отсутствие координаций действий субъектов гостиничного сервиса в вопросах продвижения гостиничного продукта.

Обозначенные противоречия указывают направления инновационного процесса в гостиничном сервисе: необходимость технологических инноваций (новые услуги, новые методы обслуживания), концептуальных инноваций (реконструкция гостиничных зданий с возможностью создания уникального архитектурного облика, при условии его органичного сочетания с окружающим ландшафтом, а также строительство новых зданий гостиниц с современным оснащением всех помещений), организационных и маркетинговых инноваций.

В ходе анализа полученных данных было выявлено, что концептуальные инновации, выраженные в ассортименте гостиничных услуг, методах обслуживания, отношении персонала к клиентам оказывают прямое положительное влияние на ценностные и мотивационные установки персонала к труду. Нетехнологические – повышают мотивацию к трудовой деятельности, социальную и инновационную активность специалистов гостиничного сервиса.

Во второй главе на основе анализа экспертных оценок и результатов опроса управленческого и исполнительского персонала гостиничных предприятий Тюменской области и ХМАО-Югры были выявлены актуальные мнения, установки, ценностные ориентации социально-профессиональной общности специалистов гостиничных предприятий в отношении инновационного процесса, основные противоречия развития кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса под влиянием инноваций, а также факторы, способствующие принятию и реализации инноваций специалистами гостиничного сервиса. Характер влияния инноваций на социальную и инновационную активность социально-профессиональной общности специалистов гостиничного сервиса зависит от вида инновации.

Сформулируем следующие тенденции развития управленческого потенциала социально-профессиональной общности работников гостиничных предприятий в условиях инновационного процесса, вероятность которых достаточно высока и подтверждается результатами проведенного исследования: повышение уровня мотивации к инновационной деятельности, расширение функциональных обязанностей, распределение функций и ответственности за результат внедрения инноваций между всеми участниками инновационного процесса. В развитии исполнительского потенциала можем обозначить такие тенденции: более глубокое вовлечение в инновационный процесс, повышение уровня квалификационного потенциала исполнителей, в том числе путем освоения смежных профессий, увеличение доли творческих задач в повседневной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осуществление инновационных изменений в гостиничном сервисе на современном этапе является условием развития отрасли в целом и обеспечения конкурентных преимуществ каждой отдельно взятой гостиницы. Необходимость технологических (продуктовых и процессных) и нетехнологических инноваций остается актуальной для большинства гостиничных предприятий страны. Основной целью таких изменений является повышение качества гостиничного сервиса, а результат инновационного процесса становится заметен в социальной и экономической жизни общества.

Специфика трудовой деятельности в гостиничном сервисе обусловлена необходимостью удовлетворения постоянно меняющихся потребностей основных групп клиентов. Поэтому особенностями профессиональной деятельности специалистов гостиничного сервиса можно считать:

- многообразие выполняемых функций в рамках занимаемой должности;
- координацию и обеспечение непрерывности процессов производства отдельных видов услуг и предоставления их покупателям;
- реализацию концепции обеспечения безопасности гостиницы, как объекта для временного проживания людей и удовлетворения повседневно-бытовых потребностей;
- возможность смены профессиональной роли в течение трудовой смены или при возникновении нестандартной ситуации;
- командную работу, направленную на предвосхищение ожиданий клиентов и обеспечение постоянства качества гостиничных услуг, результат которой воспринимается клиентом как целое, а не как сумма отдельных частей.

Специфика трудовой деятельности специалистов гостиничного сервиса обуславливает определенные требования к профессиональным и личностным качествам персонала гостиничных предприятий:

- способность выполнить работу с требуемым уровнем качества;



- необходимость контролировать информационное, материально-техническое сопровождение выполненных работ, оказанных услуг;
- способность быстрого переориентирования и возможность оценить перспективу и последствия своей деятельности с позиции клиента и с позиции гостиничного предприятия;
- способность расположить к себе гостя, вызвать его доверие;
- способность выполнять заданный объем работ в строго определенное время, не нарушая регламента и не создавая коллапсов в обслуживании;
- способность нести ответственность за свои действия;
- владение контактными и бесконтактными методами обслуживания;
- артистизм, готовность к смене профессиональной роли и функций в соответствии с поставленными задачами и (или) потребностями клиентов.

Часть описанных способностей может быть сформирована в процессе обучения, другие - в ходе практической деятельности, некоторые – представляют собой потенциальные способности и возможности.

Инновационная деятельность специалистов гостиничного сервиса и их повседневная, текущая операционная деятельность должны способствовать реализации социальных функций гостиницы:

- созданию оптимальных условий для полноценного отдыха, сна, восстановления психофизических сил и, при наличии такой необходимости, работы клиента;
- освобождению клиентов от повседневных рутинных забот, связанных с домом: обдумывание ежедневного меню, приобретение необходимых ингредиентов и приготовление пищи, мытье посуды, стирка, глажение вещей, уборка жилых и общественных помещений, мелкий косметический и капитальный ремонт, подключение и настройка компьютерного оборудования и оргтехники;
- обеспечению максимального комфорта, высокого качества основных и дополнительных услуг и обслуживания с минимальным контактом исполнителя и потребителя.

Для наиболее эффективной реализации социальных функций гостиницы требуется развитие кадрового потенциала гостиницы, особенности которого проявляются в его отдельных компонентах. В ценностно-ориентационном компоненте – в наличии коммуникативных способностей и регулировании процесса коммуникации, понимании приоритета потребностей клиентов над продолжительностью рабочей смены, способности руководствоваться установкой на создание максимально комфортных условий для проживания клиента, а не для выполнения своих профессиональных обязанностей, готовность к оказанию помощи, проявлению заботы о клиентах. В нормативно-ролевом компоненте такие потенциальные способности: стремление к повышению качества операций, выполняемых самостоятельно или коллективно; возможность освоить выполнение операций на требуемом уровне качества; способность оценить качество с позиции клиента. В адаптационном компоненте – способность к саморазвитию, готовность к принятию решений в нестандартных ситуациях, готовность к принятию и реализации инноваций, способность и готовность к освоению нового.

Факторами внешнего воздействия, оказывающими влияние на кадровый потенциал общности специалистов гостиничного сервиса, являются государственно-политическая ситуация, научно-технический прогресс, социально-культурные, экономические, демографические факторы и экологическая обстановка. Основные внутренние факторы, способствующие развитию кадрового потенциала – инновационная деятельность и кадровая политика, осуществляемые в гостиничном предприятии. Источники инновационных возможностей могут быть найдены не только во внешней среде с помощью анализа рынка гостиничных услуг, анализа предложений конкурентов, но и в процессах опосредованного и бесконтактного взаимодействия между персоналом гостиницы и потребителями гостиничных услуг.

Ключевую роль в процессе внедрения инноваций в гостиничном сервисе играет персонал (исполнительный и управленческий), а инновационный процесс находится в зависимости от мотивационных установок указанных категорий

персонала. Проявление потенциальных возможностей, по нашему мнению, происходит в случаях стрессовых ситуаций (одновременный заезд большого количества клиентов, максимальная загрузка гостиницы, конфликты, и т.п.), при наличии ежедневного дискомфорта при выполнении обязательных трудовых операций, а так же при личной заинтересованности в улучшении процесса и результата труда. Наличие указанных выше потенциальных возможностей (значимые компоненты кадрового потенциала) определяется способностью к обучению и самообразованию каждого сотрудника.

Основными факторами, определяющими принятие и реализацию инноваций специалистами гостиничного сервиса, можно считать кадровую политику руководства гостиницы, корпоративную культуру, уровень образования специалистов, отдельные элементы кадрового потенциала специалистов гостиничного сервиса: инновационный потенциал, социально-профессиональную активность, мотивацию к обучению, мотивацию к самообразованию.

Инновационный потенциал – потребность проявлять творческую, рационализаторскую инициативу – продемонстрировали в большей степени рабочие квалифицированного труда, специалисты и руководители отделов и служб гостиниц. Но позитивное отношение персонала к инновациям не оказывает стимулирующего действия на инновационную активность, оно лишь не препятствует инновационному процессу. Основными причинами повышения инновационной активности, на наш взгляд, являются: стремление к повышению собственного социально-профессионального статуса и потребность в самореализации.

Выявленная готовность специалистов к повышению своего профессионального уровня – потенциал повышения профессионализма, являющийся одним из требуемых отраслью элементов кадрового потенциала.

Основные противоречия развития кадрового потенциала под влиянием инноваций, выявленные в ходе исследования:

- несоответствие между значимостью, полезностью, сложным многоаспектным характером труда специалиста гостиничного сервиса, и

вознаграждением за труд в виде заработной платы и общественного признания;

- несоответствие между повышением работодателями требований к квалификации специалистов, их личностным качествам, в том числе требованием развивать свои потенциальные способности и уровнем заработной платы;

- между требованиями, предъявляемыми к персоналу гостиниц и наличием нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность гостиниц, которая находится в стадии разработки и доработки;

- между необходимостью и возможностями осуществления инновационного процесса: при наличии возможностей генерирования собственных, уникальных инноваций, при осуществлении поддержки проявления творчества и новаторства, в ходе инновационного процесса решение принимается в пользу заимствования (копирования) успешных инноваций других предприятий, инновационный потенциал общности специалистов гостиничного сервиса на современном этапе игнорируется.

- между положительным отношением к изменениям вообще и наличием у линейного персонала сопротивления нововведениям руководства.

Исследование показало зависимость между отношением к инновациям, своей роли участника в определенных этапах инновационного процесса, уровнем образования и занимаемой должностью в гостинице: чем выше уровень образования специалиста и должность, тем более выражена его готовность участвовать в инновационном процессе.

По результатам проведенного теоретического и эмпирического исследования нами были сформулированы следующие предложения.

*Для включения гостиничного предприятия в инновационный процесс или повышения его инновационной активности:*

1. внедрять инновации, способствующие реализации концепции «Гостиница – временный дом для клиентов»;

2. по результатам исследования наиболее удобным и наименее затратным вариантом (особенно для малых гостиниц), является копирование успешных инноваций, поэтому следует поручить менеджерам высшего звена отслеживание

нововведений в мировом и национальном гостиничном сервисе;

3. создать рабочую инициативную группу для обсуждения инновационных решений, наиболее подходящих данному гостиничному предприятию с учетом его направленности и специфики;

4. осуществлять опосредованное, бесконтактное изучение потребностей клиентов и вести учет их предпочтений;

4. определять основных исполнителей инновационных решений, апробировать и оценивать результаты.

5. использовать программные продукты, позволяющие управлять операционными процессами и контролировать их качество;

6. отслеживать информацию, поступающую от клиентов и работников контактных служб;

7. оценивать субъективное восприятие качества клиентами бесконтактно, с помощью технических средств, опросов, анкет и т.п.;

8. руководителям гостиничных предприятий принимать участие в городских, областных, национальных мероприятиях (конкурсы профессионального мастерства, круглые столы, конференции по проблемам отрасли и т.п.), поскольку это не только способствует продвижению услуг каждой принимающей участие гостиницы и поднимает престиж профессии гостиничного служащего, но и может привлечь в отрасль персонал, обладающий высоким интеллектуально-профессиональным капиталом.

*Мероприятия по совершенствованию кадровой политики:*

1. Ввести систему планирования карьеры. Это окажет положительное влияние на психологический комфорт сотрудников и снижение текучести кадров. Для этого следует разработать Положение о продвижении по службе, выявить резервы должностей.

2. Разработать четкие критерии, предъявляемые к претендентам на вакантные места с учетом специфики своей гостиницы (предлагаем взять за основу сформулированные нами).

2. Подбор персонала осуществлять среди как можно большего числа

претендентов со средним специальным и высшим профильным образованием. Это позволит существенно сократить время на введение в должность, обучение и адаптацию персонала, снизить количество конфликтных ситуаций. При проведении собеседования использовать специализированные интервью и кейсы, позволяющие выявить высокий уровень профессиональной культуры, социально-профессиональной активности, склонность к творческой деятельности и нахождению нестандартных решений в сложной ситуации (Приложение 4).

3. Улучшить условия труда в гостинице (проверить системы вентиляции и кондиционирования воздуха, системы освещения, внутренней телефонной связи и т.п.). Обеспечить работников бесплатным питанием (стоимость питания по специальным ценам, а не по меню ресторана, вычитается из заработной платы, но воспринимается сотрудниками как проявление внимания). Это позволит сократить потери от нетрудоспособности, повысить рост удовлетворенности трудом, снизить текучесть кадров.

4. Проводить аттестацию сотрудников регулярно (например, раз в год). По результатам аттестации выявлять возможности для ротации кадров и создания кадрового резерва. Предложена программа аттестации (Приложение 5).

5. Вести учет спорных и конфликтных ситуаций, возникающих между персоналом и клиентами, внутри трудового коллектива одной службы и между сотрудниками различных подразделений гостиницы. Разбор таких ситуаций и поиск наиболее выгодного сторонам решения ставить целью проведения регулярных собраний в неформальной обстановке. Результаты обсуждений фиксировать и использовать при проведении процедуры аттестации.

6. Автоматизировать нисходящие информационные потоки, использовать Skype, внутренние компьютерные сети и телефонные линии, ISQ для передачи срочных поручений отдельным сотрудникам подразделений, чье рабочее место оснащено персональным компьютером, планшетом или ноутбуком.

7. Создать мотивационную программу, обеспечивающую высокий уровень исполнения решений на всех этапах инновационного процесса и повседневной трудовой деятельности. Пример разработанной мотивационной программы

(компенсационный пакет) приведен в Приложении 6.

Интервью для проведения собеседования и кейсы, приведенные в Приложении 4, программа аттестации (Приложение 5) используются в гостинице ООО «Новый Тобол» с 2013 г, что подтверждается справкой о внедрении.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

## Нормативно-правовая литература:

1. Аналитические материалы: текст Федерального Закона « Об инновационной деятельности и о государственной инновационной политике в РФ» - [Электронный ресурс]- официальный сайт Государственной Думы РФ – режим доступа: <http://iam.duma.gov.ru/node/8/4582/15962-> дата обращения: 24.03.2014г
2. Гражданский кодекс Российской Федерации ( часть IV, раздел VII – «Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации») – Электронный Фонд правовой и нормативно-технической документации – [Электронный ресурс]- режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902019731> - дата обращения: 15.06.2014г.
3. Закон Тюменской области от 21 февраля 2007 г. N 544 "О научной, научно-технической и инновационной деятельности в Тюменской области" (с изменениями и дополнениями) - <http://базазаконов.пф/doc/?ID=2045200>
4. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 года № 1662-р О концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года (с изменениями и дополнениями) – [Электронный ресурс] – режим доступа:<http://base.garant.ru/194365/>- дата обращения: 17.03.2014г.

## Основная литература:

5. Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Аванесова. - М. : Аспект Пресс, 2004. - 318 с.
6. Авсянников Н.М. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник / Н.М. Авсянников – М.:ИНФРА-М, 2002.- 295с.
7. Адлер А. Понять природу человека/ Пер. Е.А. Цыпина [Текст]/ А. Адлер/Пер. Е.А. Цыпина - СПб.: «Академический проект», 1997. - 256 с.



8. Акопян А.С., Бушуев В.В., Голубев В.С. Эргодинамическая модель человека и человеческий капитал [Текст] / А.С. Акопян, В.В. Бушуев, В.С. Голубев // *Общественные науки и современность*.-2002, №6.- С.98-106.
9. Актуальные проблемы психологии личности: сб. научн. Ст. в 2 ч. Ч1 / ГрГУ им. Я Купалы; науч. Ред. К.В. Карпинский.-Гродно:ГрГУ, 2012.-405с.
10. Акулич М.М. Социальная модернизация в российском обществе: основы и перспективы // *Социальные вызовы модернизации регионов России: материалы II Тюменского социологического форума.28-29 июня 2011г./под ред. М.М. Акулич, Г.С. Корепанова, В.А. Юдашкина: в 2ч. Ч.1. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2011.-С.7-12*
11. Андреева М.А. Формирование социальной активности личности в университетском образовании. [Текст]: монография / М.А. Андреева. – Челябинск: Издательство Южно-Уральского отделения РАО, 2005.-104с.
12. Аношкина В.Л., Резванов С.В. Образование. Инновация. Будущее. (Методологические и социокультурные проблемы) [Текст]: монография / В.Л. Аношкина, С.В. Резванов. – Ростов-на-Дону: Изд-во РО ИПК и ПРО, 2001.-176 с.
13. Арзамасцев, А.В., Макарова, Л.В. Методики оценки человеческого потенциала [Текст]/ А.В. Арзамасцев, Л.В. Макарова // *Справочник по управлению персоналом (журнал российской HR-практики)*. – 2004.- №9 - С.8-9.
14. Артемьева Т.И. Методологический аспект проблемы способностей [Текст]: монография / Т.И. Артемьева.-М.: издательство «НАУКА», 1977.-184.с.
15. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] / Е.А. Балашова.-М.: ООО «Вершина»,2005.-176с.
16. Бандурин А. В. Деятельность корпораций [Текст] / А.В. Бандурин. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600с.
17. Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация [Текст] / Ф.Ф. Бездудный, Г.А. Смирнова, О.Д. Нечаева // *Инновации*.-1998.-№2-3.-С.3-13.
18. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: монография/ Г.С. Беккер /Пер. с

англ.; сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин.-М.: Издательство ГУ ВШЭ, 2003.-672с.

19. Бестужев-Лада И В. Социальный прогноз и социальное нововведение. [Текст] / И.В. Бестужев-Лада // Социологические исследования. - 1990.- № 8.- С.86-92

20. Бестужев-Лада, И.В. Прогнозное обоснование социальных нововведений [Текст]: монография / И.В. Бестужев-Лада.-М.: Наука, 1993.-240с.

21. Бирюк, А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе [Текст] / А. Бирюк // Бизнес без проблем. – Персонал. – 2002.-№5.- С.15-23

22. Браймер, Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства [Текст] / Р.А. Браймер; пер. с англ. - М. : Аспект Пресс, 1995. - 381с.

23. Бурдые, П. Практический смысл / Пер. с фр.: А.Т. Бикбов, К.Д. Вознесенская, С.Н. Зенкин, Н.А. Шматко; Отв. ред. пер. и послесл. Н.А. Шматко. — СПб.: Алетейя, М.: «Институт экспериментальной социологии», 2001 г. — 562 с.

24. Бурдые П. Социальное пространство и символическая власть // Бурдые П. Начала. Closes dites: Пер. с фр. Шматко Н.А. – М.: Socio-Logos, 1994. – Часть 3. Начала. – С. 181-207.

25. Вакуленко С. Система Бронирования «Fidelio Front Office» [Текст] / С.Вакуленко // Гостиничное дело. – 2007. - № 5. – С. 47 – 52.

26. Валента Ф. Творческая активность – инновации – эффект [Текст]: монография / Ф.Валента. М: Эксмо, 2008.-400с.

27. Вебер М. Класс, статус и партия [Текст] / М. Вебер // Социальная стратификация, вып. 1. М.- 1992.- с. 19-38.

28. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] : учеб. пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2007. - 464 с.

29. Винокуров В.И.. Основные термины и определения в сфере инноваций [Текст]/ В.И. Винокуров // Инновации.- 2005.- № 4.-с.6-22.

30. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии [Текст]: монография / Л. Водачек, О. Водачкова. – М.: Экономика, 2004. – 365 с.
31. Волков, Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса [Текст] / Ю. Ф. Волков. - Ростов н/Д : Феникс, 2003. - 384 с.
32. Волкова И. В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть [Текст]/ И. В. Волкова, Я. И. Миропольский, Г. М. Мумрикова. - 3-е изд. - М.: Флинта: Наука, 2006. – 654 с.
33. Волынкина Н.В. Правовая сущность термина «инновация» [Текст]/ Н.В. Волынкина //Инновации.-2006.-№1.- С.5-18.
34. Гаранина Е. Наши гости умеют ценить продуманные мелочи [Текст]/ Е. Гаранина // Отель-2014. – №2. – С.40-42.
35. Гвишиани Д.М. Организация и управление [Текст] / Д.М. Гвишиани .- М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.-332с.
36. Генисаретский О. И. Концепция человеческого потенциала: исходные соображения [Текст] / О. И. Генисаретский, Н. А. Носов, Б. Г. Юдин // Человек. – 1996. – № 4. – С. 10-19.
37. Гидденс Э. Социология. [Текст] / Э. Гидденс – М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 704 с.
38. Глазьев, С.Ю. Будущее России в инновационной политике [Текст]/ С.Ю.Глазьев // Науковедение.-2002.-№ 1.- С.8-16.
39. Горбов Н. М. Теоретическое обоснование понятия инноваций с учетом социального аспекта [Текст]/Н. М. Горбов, А. А. Шаховская // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления: Сборник V Международной заочной научно-практической конференции. – М., 2012. – С. 11-18.
40. Горшков М.А. Социальные факторы модернизации российского общества с позиций социологической науки [Текст] / М.А. Горшков //Социологические исследования.-2010.-№12.- С.28-41
41. Гостиничное и ресторанное дело, туризм: сборник нормативных документов [Текст] / Сост. Ю.Ф. Волков.-Ростов н/Д: Феникс, 2007.-635с.

42. Гохберг, Л. Инновационные процессы: тенденции и проблемы [Текст] Л. Гохберг //Экономист.-2002.- №2.- С. 50-59.
43. Данилова М.М., Шарухин А.П., Шарухина Т.Г. Профессиональная подготовка менеджеров хозяйствующих организаций сферы туризма [Текст]: монография / М.М. Данилова, А.П. Шарухин., Т.Г. Шарухина – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та., 2005.- 328с.
44. Джанжугазова Е.А., Степанов И.В. Концептуальные отели как средство сохранения культурно-исторического наследия [Текст] / Е.А. Джанжугазова, И.В. Степанов // Современные проблемы сервиса и туризма.- 2008.- №4.- С.68-72.
45. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. [Текст]: учебник для ВУЗов / Л. Джуэлл – СПб., 2009. – 720с.
46. Донскова Л.И. Сервис как социальный феномен: концепция и технология управления [Текст]: монография / Л.И. Донскова; Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Издательство Алт. ун-та, 2007.-250с.
47. Донскова Л.И. Управление сервисной деятельностью в современных условиях: теория и практика [Текст]: монография / Л. И. Донскова; Алт. гос. тех. Ун-т им. И. И. Ползунова. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2008. – 184с.
48. Дудченко В.С. Инновационная игра как метод исследования и развития организации [Текст] / В.С. Дудченко // Активные методы обучения при повышении квалификации руководящих работников и специалистов Миннефтехимпрома: сб. материалов отраслевой науч.-метод. конф. – Ярославль: ИПК Нефтехим, 1982. – 176с.
49. Ерохина Л.И. Основы организации обслуживания в системе сервисных услуг [Текст]: учеб. пособие /Л.И. Ерохина, Е.Е.Спиридонова.- М.: ГАСБУ. - 1999. — 116 с.
50. Жуков, А.А., Загорин, Н.Д. Инновационные аспекты управленческой деятельности на предприятиях сферы туризма [Текст] : монография / А.А. Жуков, Н.Д. Загорин.-СПб.: Д.А.Р.К., 2007. – 224с.

51. Завлин, П.Н. Инновационная деятельность в современных условиях [Текст] / П. Н. Завлин // Инновации. 2001. - № 8. - С. 13-16.
52. Зайнашева, З. Ориентация системы сервиса на конкурентоспособность [Текст] / З. Зайнашева // Стандарты и качество. - 2004. - №1. - С. 66-69.
53. Заславская Т.И. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе [Текст] / Т.И. Заславская // Общественные науки и современность, 2005. - № 3.- С.5-16.
54. Заславская Т.И. Современное российское общество: социальный механизм трансформации [Текст]: монография / Т. И. Заславская. – М.: Дело, 2004. –400с.
55. Заславская Т.И. Социоструктурный аспект трансформации российского общества [Текст] / Т.И. Заславская //Социологические исследования.- 2001.-№8.-С.3-11.
56. Залтман, Дж. Как мыслят потребители. То, о чем не скажет потребитель, то, чего не знает ваш конкурент [Текст] / Дж. Залтман: пер. с англ.- СПб: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006.- 384 с.
57. Зборовский Г.Е. Теоретические основания изучения социальной общности [Текст] / Г.Е. Зборовский // Социологические исследования.- 2010.- № 4. - С. 34.
58. Зборовский Г. Е. Теория социальной общности. [Текст] / Г.Е. Зборовский.- Екатеринбург: ГУ, 2009.-304с.
59. Иванова Т.Н. Социально-трудовой потенциал молодежи региона как основа инновационной активности и модернизации российского общества[Текст] / Т.Н. Иванова // Регионоведение.-2013.- №3(84).- С.97-103
60. Игнатов В.Г., Белолипецкий В.К. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы: контекст истории и современность. [Текст]: Учебное пособие. / В.Г. Игнатов, В.К. Белолипецкий – Ростов н/Д: издательский центр «МарТ», 2000. – 256 с.

61. Игнатъев, А.В. Российский туризм в эпоху глобализации: стратегия, конкурентоспособность, перспективы [Текст]: монография / А.В. Игнатъев.- М.: Издательство Палеотип, 2007. – 280с.
62. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]: монография / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512с.
63. Илышева Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью [Текст]: монография / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2014.-216с.
64. Индикаторы инновационной деятельности: 2013 [Текст]: статистический сборник. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013. – 472 с.
65. Кадровый потенциал отрасли культуры. Результаты мониторинга / Под ред. проф. Л.В. Ивановского. Коллектив авторов. – М.: Издательство «Проспект», 2010.
66. Карапетян Р.В. Социологическая теория труда: постановка проблемы/Трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России: сб. науч. Ст./ред. кол.: В.А. Ядов (отв. Ред.) [и др.] - Самара: Изд-во «Самарский университет»,2013.-264с.
67. Каробаев Н. Генезис гостиничного TV: в моде экономия [Текст] Н. Каробаев //Гостиничное дело. – 2011. - № 1. – С. 20 – 26.
68. Кобяк М.В. Качество гостиничных услуг и других предприятий гостиничного комплекса: основные характеристики услуг [Текст] / М.В. Кобяк - М.: Арт-Бизнес-Центр, 2011. – 211с.
69. Кобяк М.В. Стратегия управления качеством продукции и услуг в гостиничном бизнесе [Текст] / М.В. Кобяк // Российское предпринимательство,2011.-№5 (2) С.156-160
70. Кобяк М.В., Лайко М.Ю. Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничном сервисе [Текст] / М.В. Кобяк, М.Ю. Лайко // Российское предпринимательство.-2012.-№18.-С.126-132.

71. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность [Текст] / Д.И. Кокурин.- М.: Экзамен,2001.- 576с.
72. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды [Текст] / Н.Д. Кондратьев.- М.: Экономика, 2002.- 767с.
73. Кораблева Г.Б. Профессия и образование: социологический аспект связи. [Текст] / Г.Б. Кораблева - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999: - 284 с.
74. Костин Р.А., Шишкина Е.В., Рочева Я.С. Социологический анализ сферы сервиса в России. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии [Текст] / Р.А. Костин, Е.В. Шишкина, Я.С. Рочева.-2014.- №1(19).-С.45-56.
75. Костин Р.А., Крылова М.А., Шишкина Е.В. Профессиональная подготовленность персонала сферы гостеприимства г. Сочи к Олимпийским играм 2014г. [Текст] / Р.А. Костин, М.А. Крылова, Е.В. Шишкина // Теория и практика общественного развития.-2012.-№10.-С.36-39.
76. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз ; пер. с англ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. :ЮНИТИ, 2002. – 1063 с.
77. Кравчук, П. Ф. Формирование и реализация коммуникативной культуры личности посредством творчества [Текст]/ П. Ф. Кравчук, В. А. Лысенко//Вопросы культурологи.-№1-2010. - С.22-27.
78. Кулагин А.С. Немного о термине «инновация» [Текст] / А.С. Кулагин //Инновации,2004.- №7.- С.56-59.
79. Кусков А.С. Инфраструктурно-институциональные трансформации в информационной экономике [Текст] / А.С. Кусков, А.Р. Сафиуллин, Д.С. Ушаков.- Ульяновск:УлГТУ, 2013.-306с.
80. Кусков А.С. Гостиничное дело [Текст]: учебное пособие/ А.С. Кусков.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009.- 328с.

81. Лавренюк Н.М. Развитие интеллектуально-инновационного потенциала регионального сообщества в Башкортостане [Текст]: монография / Н.М. Лавренюк.- Уфа : Аэтерна,- 2015.- 174с.

82. Лавренюк Н.М. Управление инновационным развитием Республики Башкортостан: модернизационные возможности и барьеры [Текст] / Н.М. Лавренюк // Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие. Сборник материалов VI международной научно-практической конференции. - Москва: Изд-во МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 17-19 апреля 2013 г.: Сборник статей. Том 2 / Под ред. А.А.Аузана, В.П.Колесова, Л.А. Тутова. - М.: ТЕИС, 2013. - С. 247-251.

83. Лавренюк Н.М. Ценностное ядро развития человеческого потенциала в Республике Башкортостан [Текст] / Н.М. Лавренюк // Вестник ВЭГУ №5 (79).- 2015.- С.76-88;

84. Лапин Н.И. Теория и практика инноватики [Текст] / Н.И. Лапин. – М.: Логос, 2008. – 328 с.

85. Лапин Н. И., «Социальные инновации» — новое направление в организационной психологии на Западе [Текст] / Н.И. Лапин, А.И. Пригожин // Психологический журнал, 1982.- № 5. – Т.3 - С.159-165

86. Левинсон, А. Инновационное развитие: проблемы и перспективы [Текст] /А.Левинсон. –Инновации. - №4. – 2004. – С. 15-19.

87. Леонов В. Технология для повышения комфорта. [Текст] / В. Леонов // Гостиничное дело. – 2011.- №5. – С. 31 – 37.

88. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Ценовая политика в гостиничном бизнесе [Текст]: учебно-методическое пособие / А.Л. Лесник, М.Н. Смирнова. – М., 2001. – 104с.

89. Малахова Н.Н. Инновации в туризме и сервисе [Текст] / Н.Н. Малахова, Д.С. Ушаков. — Изд. 2-е, доп. и перераб. — Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ»; Феникс, 2010. — 244 с.

90. Малкова Т.В. Визуальные информационные системы в открытом пространстве городской среды [Текст] / Т.В. Малкова // Проблемы культуры



городов России: методология, историография, исследовательские модели и практики: материалы IX всероссийского научного симпозиума (Барнаул, 27-30 сентября 2012 г.) / отв. ред. Д.А.Алисов. – Омск: Издательство «Наука», 2012. – С. 328-333.

91. Малюшенкова Е.Д., Морозова М.А. Сетевая форма организации гостиничного бизнеса как единственная эффективная на современном этапе развития сферы услуг. [Текст] / Е.Д. Малюшенкова, М.А. Морозова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. -2014.-№3.- С.321-329.

92. Маслоу А. Мотивация и личность. [Текст] / (перевод А.М.Татлыбаевой) Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2<sup>nd</sup> ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 Терминологическая правка В.Данченко К.: PSYLIB, 2004- 478с.

93. Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики/ Перев. с англ. А. М. Татлыбаевой. научн. ред., вступ. статья и коммент. Н. Н. Акулиной. –СПб.: Евразия,1999.-432с.

94. Меренков А.В. Педагогика саморазвития личности [Текст]/ А.В. Меренков. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та.- 2001.-331с.

95. Меренков А.В. Система детерминации человеческой деятельности. [Текст] / А.В. Меренков. – Екатеринбург, 2003. 228с.

96. Мертон Р. Социальная структура и аномия [Текст] / Р. Мертон // Социология за рубежом, 1992.- №3.- С.104-114

97. Мешков А.А. Основные направления исследования инновации в американской социологии [Текст] / А.А. Мешков // Социс. — 1996. — № 5.- С. 117-128

98. Молчанов И.Н. Инновационный процесс: организация и маркетинг / [Текст] / И.Н. Молчанов.-СПб., 1995.- 102с.

99. Морозов, В. А. Проблемы развития гостиничного хозяйства в российской федерации [Текст] / В. А. Морозов // Рос. предпринимательство. - 2004. - №5. - С. 105-110.

100. Морозов Ю.П. Управление технологическими инновациями в условиях рыночных отношений [Текст]: монография / Ю.П. Морозов; Нижегородский коммерческий институт. – Нижний Новгород: Изд. ННГУ, 1995.- 174с.
101. Морозова, Л. С. Формирование сервисной экономики как фактор социально-экономического развития регионального рынка труда [Текст] / Л. С. Морозова. - М. : ГОУВП «МГУС», 2006. - 200 с.
102. Морозова М.А. Сетевой гостиничный бизнес: теория и практика [Текст]: монография / М.А. Морозова.-СПб.: СПбГИЭУ, 2009.-206с.
103. Назарова Н. В. Образ жилища в повседневной культуре человека [Текст] /Н. В. Назарова // Деятельное понимание культуры как вида человеческого бытия: Материалы V Международной научной конференции. (Нижевартовск, 2-3 ноября 2007 года) / Отв. ред. В. И. Полищук. – Нижневартовск: ООО «ПолиграфИнвест-сервис», 2007. - С.104-105.
104. Назарова Н. В. Формирование образа жилой среды как инвариантной модели повседневного бытия человека [Текст] / Н. В. Назарова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. - 2014. - № 3. - Ч. 2. - С. 137-141.
105. Немковский Б.Л. Инновации: способность предложить новое качество [Текст] / Б.Л. Немковский //Отель, 2010.- №7- С.16-22
106. Немковский Б.Л. Использование информационных технологий – шаг в сторону прибыли [Текст] / Б.Л. Немковский //Отель, 2010.- №2– С. 60 – 65.
107. Никифорова А.А. Оплата за производительность труда [Текст] / А.А. Никифорова // Труд за рубежом. – 2009. - №3.- С.51-62.
108. Николайчук, В. Е. Маркетинг и менеджмент услуг: деловой сервис [Текст] / В. Е. Николайчук. - СПб. : Питер, 2005. - 604 с.
109. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для ВУЗов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев -М.: Финстатинформ., 2007-877с.

110. Организация обслуживания в малых гостиницах [Текст]: Учеб. пособие/А.Б. Мунин, З.И. Тимошенко, Ю.И. Палеха, М.Д. Стамболова; под общей редакцией академика А.В. Шербенка.-М.:Изд-во Европ. Ун-та, 2007.-181с.

111. Орехов М. Видеонаблюдение в современном отеле. [Текст] / М. Орехов // Гостиничное дело. – 2010. - №2. – С. 32 – 37.

112. Панченко А. Ю. Методологические вопросы взаимосвязи элементов трудовой организации [Текст] / А.Ю. Панченко // Дискуссия – журнал научных публикаций. – № 1 (10) январь-февраль.– 2011.- С. 14-19.

113. Парсонс Т. О структуре социального действия [Текст] / Т. Парсонс — М.: Академический Проект, 2000. — 880 с.

114. Парсонс, Т. О социальных системах [Текст] / под ред. В. Ф. Чесноковой и С. А. Белановского. - М. : Академический Проект, 2002. - 832 с.

115. Парсонс Т. Система современных обществ [Текст] / Т. Парсонс.- М.: Аспект-Пресс, 1997. – 270с.

116. Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития [Текст] / А.А. Погорадзе; отв. редактор А.Т. Москаленко. — Новосибирск: наука. Сиб. отделение, 1990.-206с.

117. Полякова Е.Г. Культура поведения работников сферы гостиничного сервиса как условие их профессионализма [Текст] / Е.Г. Полякова //Материалы XIII научно-технической конференции «Вузовская наука – Северо-Кавказскому региону» Том второй. Общественные науки. Ставрополь: СевКавГТУ,2009.-181с.

118. Полянская Н.М. Критерии качества услуг в управлении гостиничным предприятием[Текст] / Н. М. Полянская - М.: Лаборатория книги,2010.-48с.

119. Пономарева, Г. А. Качество услуг: качественные параметры оценки [Текст] /Г.А.Пономарева //Маркетинг в России и за рубежом. - 2005.- №1.- С. 47-53.

120. Портер М. Международная конкуренция [Текст]/ М. Портер/ пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетинина. – М. Издат. дом «Вильямс», 2005. – 608с.

121. Предводителева, М. Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителе [Текст] / М. Д. Предводителева, О. Н. Балаева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №2. - С. 90-97.

122. Привалов Н.Г. Некоммерческий сектор и парадигма равновесия [Текст]/Н.Г. Привалов; Федер агентство по образованию, Урал. Гос. экон.ун-т.- Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. ун-та, 2008.-112с.

123. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия [Текст] / А.И. Пригожин -М.: Политиздат, 1989.-271с.

124. Пригожин, И. Философия нестабильности [Текст]/ И. Пригожин// Вопросы философии.-1991.-№6.-С.46-52.

125. Прищепенко, М. В. Ценность услуги как парадигма стратегии развития [Текст] / М. В. Прищепенко, В. В. Прищепенко // Маркетинг в России и за рубежом.- 2005.-№2.- С. 108-118.

126. Пространство дома, пространство человеческой жизни [Текст] //Сборник материалов 2-ой Всеросс. науч.-практ. конфер.-ции с междунар. участием "Россия и общество в контексте глобализации: проблемы и перспективы"/ под общ. ред д.ф.н. Апрельевой В.А. - Тюмень: ТюмГАСУ, 2010- С. 9 - 19.

127. Рогачев С. Современные инновации на службе у отельеров [Текст] / С. Рогачев // Гостиничное дело. – 2010. - №12. – С. 24 – 28.

128. Романович, Ж. А., Калачев, С. JL Сервисная деятельность [Текст] : учебник / Ж. А. Романович, С. Л. Калачев; под общ. ред. Ж. А. Романовича. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2007. - 268 с.

129. Рюттингер Р. Культура предпринимательства [Текст] / Р. Рюттингер. — М.: Эком, 1992.-240с.

130. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [Текст] / Б.Санто /Пер. с венгер.-М.: Прогресс,1990.-376с.

131. Сарджвеладзе Н.И. Личность и ее взаимодействие с социальной средой [Текст]/ Н.И. Сарджвеладзе.- Тбилиси.: «Мецниереба»,1989. – 204с.

132. Седов, К. Б. Международная коммерческая деятельность в сфере услуг и интересы России [Текст] / К. Б. Седов. - М.: Экономика, 2006. - 270 с.

133. Сергеева, О. В. Синтез «информационного» и «повседневного» как предмет для социологического анализа [Текст] / О. В. Сергеева // Технологии информационного общества – Интернет и современное общество: труды Восьмой Всероссийской объединённой конференции 8–11 ноября 2005 г. – СПб. : Филологический факультет СПбГУ, 2005. – С. 79 – 81.

134. Сеницкая Н.Я. Развитие человеческого потенциала – цель и главное условие социально-экономического развития регионов [Текст] / Н.Я. Сеницкая//Вестник национального комитета «Интеллектуальные ресурсы России»-2006.-№4.-С.49-55.

135. Скобкин С.С. Компетентностный подход в развитии предприятий индустрии гостеприимства [Текст] / С.С. Скобкин // Российское предпринимательство.-2012.-№4(222).-С.197-201.

136. Скульмовская Л.Г. Человек в пространстве городской культуры [Текст] / Л.Г. Скульмовская // Западная Сибирь: история и современность. Краеведческие записки. Вып.6. / МУ «БИС»; НГПИ / Сост. Л.Семенова. – Тюмень: Мандр и К<sup>а</sup>, 2004. – С.226-232.

137. Скульмовская Л.Г. Современные требования общества, рынка и работодателей к подготовке кадров для индустрии туризма [Текст] / Л.Г. Скульмовская, Т.А. Шихман // Модернизация туристского образования в России на основе требований общества, рынка и работодателей: новые организационные и методические подходы: Материалы международной научно-практической конференции / под ред. И. Власовой. – СПб.:Д.А.Р.К., 2013 -С.146-251

138. Солнцева, Б. Г. Человеческий потенциал: размышления о смысле понятия [Текст] / Б. Г. Солнцева, Г. Л. Смолян // Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / под. ред. И. Т. Фролова. – М.: Эдиториал УРСС, 1999. – С. 55-61.

139. Смольякова, Т. Капитал-шоу: что показал опрос Росстата об отношении россиян к труду [Текст] / Т. Смольякова // Российская газета №5857

(184) от 13.08.2012 – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://rg.ru/2012/08/13/laykam.html> - дата обращения: 18.05.2013г.

140. Сорокин, П. Социальная аналитика: Учение о строении сложных социальных агрегатов [Текст] / П. Сорокин // Система социологии: В 2 т. Т. 2. – М.: Наука, 1993. - С. 183.

141. Социетальность инноватики [Текст]: коллективная монография. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014.- 352с.

142. Старков М. Интернет в гостиничном сервисе [Текст] / М. Старков, Д. Прайс // Гостиничное дело. - 2007. - №7. - С. 32-34.

143. Степаненко Д.М. Классификация инноваций и ее стандартизация [Текст] / Д.М. Степаненко // Инновации, 2004.-№7.-С.77-79.

144. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] / Б. Твисс / Сокр. Пер. с англ.-М.: Экономика, 1989.-271с.

145. Теннис Ф. Общность и общество. Основные понятия чистой социологии [Текст] /Ф. Теннис. -СПб.: Издательство «Владимир Даль», Санкт-Петербургский университет МВД России, 2002. -456с.

146. Труханович Л.В. Кадры в сфере гостиничного обслуживания [Текст]: сборник должностных и производственных инструкций / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур.-М.:Издательство «Дело и сервис»,2003.-160с.

147. Туризм в Тюменской области (2008-2012) [Текст]: Стат. сб. /Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области – Т., 2013. – 207 с.

148. Тюменский регион в зеркале общественного мнения (по материалам прикладных социологических исследований) 2007-2010гг.) [Текст] // Науч. ред. д.с.н., проф. В.В. Гаврилюк, к.с.н., доц. В.А. Юдашкин/Авт. колл. под рук. д.с.н., проф. Г.С. Корепанова, к.с.н., доц. Юдашкина.-Тюмень:Тюменская областная Дума, Тюменский государственный нефтегазовый университет, ООО «Вектор Бук», 2011.-304с.

149. Удальцова, М. В. Стратегия социального управления и социальный маркетинг [Текст] / М. В. Удальцова. - Новосибирск, 2001. - 123 с.

150. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика [Текст] : пер.с англ. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2002.-751 с.

151. Управление персоналом [Текст]: энциклопедия /Под ред. проф. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2009.-VI – 554с.

152. Уткин, Э.А. Инновационный менеджмент [Текст] /Э.А. Уткин, Н.И. Морозова, Г.И. Морозова .-М.: АКАЛИС,1996.-208с.

153. Учительство ХМАО-Югры как социально-профессиональная общность: монография / В.П. Засыпкин, Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина и др. – Тюмень: Аксиома, 2013. – 352с.

154. Федулин, А.А. Инвестиции в человеческий капитал – путь развития профессионального образования в сфере сервиса и туризма [Текст] /А.А. Федулин // Современные проблемы сервиса и туризма.-2008.- №4.- С.79-82.

155. Фирсов, М.В. Введение в теоретические основы социальной работы (историко-понятийный аспект) [Текст] / М.В. Фирсов.- М., Изд-во «Институт практической психологии», 1997.-192 с.

156. Хамидуллина Д.И., Шайхисламов Р.Б. Миграция молодых специалистов и инновационный потенциал региона [Текст]/ Д.И. Хамидуллина, Р.Б. Шайхисламов // Казанская наука.- 2015.- № 7.- С. 172-175.

157. Херцберг Ф. Мотивация к работе [Текст]/ Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д.А.Куликов].-Москва: Вершина, 2007 – 240с.

158. Хоманс Дж. Социальное поведение как обмен [Текст] / Дж. Хоманс // Современная зарубежная социальная психология.- М.: Изд-во московского университета.-1984.- С. 83-91.

159. Чирков, В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежной теории трудовой мотивации [Текст] /В.И. Чирков . – М., 2003. – 90с.

160. Шабурова, А.В. Компетентность работников: оценка и управление [Текст]/ А.В. Шабурова // Российское предпринимательство - 2009.- №2(2).- С.108-113

161. Шаймарданов, Ф. Г. Развитие социального потенциала промышленного предприятия в современных условиях : На материалах Респ. Татарстан : Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. социол. наук : 22.00.03 / Шаймарданов Фарит Габденнурович ; - Ин-т соц.-экон. и правовых наук Акад. наук Респ. Татарстан, 2000

162. Шишкина Е.В., Бояркина С.И. Возможности социологии труда в изучении сферы сервиса./ Шишкина Е.В., Бояркина С.И. в сборнике: Современное общество и труд.-Санкт-Петербургский государственный университет, факультет социологии, социологический институт РАН, Научно-исследовательский комитет «Социология труда» Российского общества социологов, Санкт-Петербургская ассоциация социологов. 2014.- С.121-131.

163. Шнейдер, Л. Б. Профессиональная идентичность: теория, эксперимент, тренинг/Л. Б. Шнейдер. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 600 с.

164. Шумпетер, Й. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер. - М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 401 с.

165. Щукин, В. «Проблемное поле», или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала [Текст] / В. Щукин // Человек и труд.-2001.- №6. - С.32-36

166. Энгельмейер, П.К. Теория творчества [Текст] / П.К. Энгельмейер.- М.:Либроком, 2010.-с.208

167. Юнг, К.Г. Эон: исследования о символике самости : [сущность и феноменология] / К.Г. Юнг. – Москва : Академический проект, 2009. – 340 с.

168. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание,объяснение, понимание социальной реальности/ В.А. Ядов. — 3-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2007. — 567 с.

169. Яковец, Ю.В. Стратегия научно-технологического прорыва [Текст]/ Ю.В.Яковец, В.И.Кушлин, Л.В.Лесков. М.: МФК, 2001. – 528с.

170. Яковец, Ю.В. Стратегия научно-инновационного прорыва [Текст] Ю.В. Яковец //Экономист.-2002.-№5. – С.3-11.



171. Яковец, Ю.В. Инновации в гуманитарной сфере [Текст] / Ю.В. Яковец, В. Струговец. // *Инновации*, №5-6, 2000-С.72-75
172. Янкевич, В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт [Текст] / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 416с.
173. Bonvin, J.-M. and N. Farvaque. 2003. "Employability and Capability. The Role of Local Agencies in Implementing Social Policies", 3<sup>rd</sup> Conference on the Capability Approach, "From Sustainable Development to Sustainable Freedom", University of Pavia, 7-9 September.
174. Blau P. Microprocess and macrostructure // *Social exchange theory* / Ed. K. Cook. Beverly Hill (Calil.), 1988.
175. Cyert R. M., March J. G. Behavioral Theory of the Firm, 2nd ed. — : Wiley-Blackwell, 1992.
176. Drucker P. F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. L.: Pan Books, 1986, p. 55.
177. Jivan A. Conceptul generalizat de serviciu // *Studii de economie: Lucrari stintifise ate cardelor didactice* / Univ. de vest din Timisoara. Fac. De stante econ. Si drepti – Timisoara. 1994-1995. Vol. 16. P.58.
178. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // *American Economic Review*, May 1978, v.68, no.2, p.1–16.
179. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
180. Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process // *International Marketing Review*. – 1994. – Vol.11. – N.1. – p.7-31.
181. Sen, A. K., 2002a, "Opportunities and Freedoms", Arrow Lecture 1991 reprinted in *Rationality and Freedom*, The Belknap Press of Harvard University Press, 583-622.

## Интернет-источники:

182. Аверьянов Л.Я. Порог социализации (с.3)- [Электронный ресурс-Библиотека РГИУ, электронный каталог]-режим доступа: <http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx>, - дата обращения: 19.11.2010г.

183. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. Инновации в нетехнической сфере – необходимость и возможность // Библиотека LABRATE.RU, 2009. – [http://www.labrate.ru/articles/azgaldov-kostin\\_doklad\\_2009-3\\_innovation-inion.htm](http://www.labrate.ru/articles/azgaldov-kostin_doklad_2009-3_innovation-inion.htm)- дата обращения: 23.12.2010г.

184. Анри Ж-П. От идеи до рынка: семь ступеней к инновациям на МСП.//Инновации,№3-4,2000-[Электронный ресурс]-режим доступа: <http://www.mag.innov.ru/>, дата обращения: 03.08.2011

185. Антипина Г.С. Теоретико-методологические проблемы исследования малых социальных групп – [электронный ресурс]- режим доступа: [http://pedlib.ru/Books/4/0415/4\\_0415-30.shtml#book\\_page\\_top](http://pedlib.ru/Books/4/0415/4_0415-30.shtml#book_page_top), дата обращения 15.02.2015

186. Гаранина Е.Н., Формирование профессиональных навыков обслуживания туристов в процессе подготовки менеджеров гостеприимства/<http://www.dissercat.com/content/formirovanie-professionalnykh-navykov-obsluzhivaniya-turistov-v-protssesse-podgotovki-menedzh>

187. Гостиничный бизнес: особенности работы – [Электронный ресурс]-портал о гостиничном бизнесе – режим доступа: <http://www.prohotel.ru/articles-6794/0/> - дата обращения – 03.08.2011г.

188. ГОСТ Р 52113-2003 Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг – [Электронный ресурс]-режим доступа: [http://standartgost.ru/g/ГОСТ\\_Р\\_52113-2003](http://standartgost.ru/g/ГОСТ_Р_52113-2003) - дата обращения: 15.05.2015г.

189. Гиваргизов М.Е. Инновационная экономика: есть ли шансы ей появиться на свет в ближайшей перспективе – [Электронный ресурс]- режим доступа: [http://www.allventure.ru/articles/44/#replies\\_page1](http://www.allventure.ru/articles/44/#replies_page1) – дата обращения:05.08.2011

190. Риц Карлтон делится опытом в кадровых вопросах // ProHotel/-2010.- №2 – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://prohotel.ru/article-8189/0/> - дата обращения: 12.11.2011

191. Иванов И. В., Панюков Д.В. Концепция обеспечения безопасности современной гостиницы. -[электронный ресурс]- <http://www.center-bereg.ru/m3720.html>

192. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://gaap.ru/articles/56455/> - дата обращения:06.08.2011

193. Лаврентьев Г.В., Лаврентьева Н.Б. Инновационные обучающие технологии в профессиональной подготовке специалистов – [Текст]- Барнаул.: Изд-во Алтайского государственного университета, 2002 – режим доступа: <http://www2.asu.ru/cppkp/index.files/ucheb.files/innov/Part1/index.html>, дата обращения – 28.07.2011г.

194. Леонтьев А.Н. Деятельность.Сознание. Личность.- [Электронный ресурс]- режим доступа: <http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx>

195. Максимова Ю. Почему иностранные туристы не едут в Россию? – [Электронный ресурс]-режим доступа - <http://www.posprikaz.ru/2013/07/pochemu-inostrannye-turisty-ne-edut-v-rossiyu/print/> - дата обращения 14.10.2013г.

196. Морозов Ю.П. Технологические инновации и их роль в современных экономических условиях промышленности России//Инновации, №1-2,2000г. – [Электронный ресурс]-режим доступа: <http://www.mag.innov.ru/>, дата обращения: 03.08.20011

197. Нойбауэр Х. Менеджмент на малых и средних предприятиях //Проблемы теории и практики управления, № 3/02-[Электронный ресурс]-режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/11\\_3\\_02.htm](http://vasilievaa.narod.ru/11_3_02.htm)-дата обращения 15.02.2012

198. Пашковская И.Н., Шемякина Е. Ю. Субъектные механизмы формирования социально-профессиональной активности менеджера сферы сервиса// Общество – [Электронный ресурс]- режим доступа: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/13\\_03/13\\_03\\_44.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/13_03/13_03_44.pdf) -дата обращения: 15.05.2015г.

199. Полякова Е.Г. Культура поведения работников сферы гостиничного сервиса как условие их профессионализма. // Материалы XIII научно-технической конференции «Вузовская наука – Северо-Кавказскому региону». Том второй. Общественные науки. Ставрополь: СевКавГТУ, 2009. 181 с. ©Северо-Кавказский государственный технический университет, [www.ncstu.ru](http://www.ncstu.ru)

200. Портал о российском гостиничном бизнесе. Корпоративная культура и имидж отеля – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://prohotel.ru/article-6009/0/> - дата обращения 11.09.12

201. Приходько П. Аналитика. Блеск и нищета гостиничной индустрии. Переработки. Графики. Зарплаты. – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://hotelier.pro/personal/item/180-money/180-money> - дата обращения: 19.06.15г.

202. Соколова Е. Рейтинг. 10 самых больших сетей отелей в мире.- [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.hotellink.ru/blog/reiting.-10-samyh-bolshih-setei-otelei-v-mire/> - дата обращения 12.04.2014

203. Соняк Е.В. Факторы формирования современной жилой среды [Электронный ресурс].-режим доступа: [http://book.uraic.ru/project/conf/txt/005/archvuz22\\_pril/42/template\\_article-ar=K41-60-k58.htm/](http://book.uraic.ru/project/conf/txt/005/archvuz22_pril/42/template_article-ar=K41-60-k58.htm/)., дата обращения :12.11.2014г.

204. Статьи из сборника «Игровое моделирование: методология и практика»(публикация от 02.04.2010) – [Электронный ресурс]-режим доступа: <http://www.ippd.ru/resources/library?file=33> – дата обращения: 20.03.2014г.

205. Титов И. Гостиничный бизнес Петербурга: новейшая история и актуальные тренды/ И. Титов //Территория бизнеса.- 2010.-№7 (44-45). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tb-magazine.ru/archive/44-45/subject/hotels/> (дата обращения: 15.11.2013).

206. Туризм и туристские ресурсы России-2004 – [Электронный ресурс]-режим доступа - [http://www.gks.ru/bgd/regl/b04\\_42/IssWWW.exe/Stg/d010/i010460r.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b04_42/IssWWW.exe/Stg/d010/i010460r.htm) - дата обращения 15.08.2009г

207. Туристические ресурсы Тюменской области – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.w-siberia.ru/turto/area/yalutorovsk.htm> (дата обращения: 12.06.2013)

208. Фарвак Н. Неравный доступ к занятости, неравные возможности французских выпускников: траектории в перспективе – [Электронный ресурс]- <http://books.openedition.org/pucl/1737> - дата обращения: 12.11.2014г.

209. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. — М., Юнити, 2002.; Корчагин Ю. А. Широкое понятие человеческого капитала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=22> (дата обращения: 26.02.14).

210. Шаталова Н.И. Познание трудового потенциала работника как проблема инновационной экономики [Электронный ресурс]// Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2012, №7 - <http://hr-portal.ru/article/poznanie-trudovogo-potenciala-rabotnika-kak-problema-innovacionnoy-ekonomiki?page=0> – дата обращения 30.07.2014

211. Шиян К. Лучшие инновации для бизнеса в сфере гостеприимства. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://hotelline.ru/analytic\\_article.php?news\\_cid=536&news\\_id=1166](http://hotelline.ru/analytic_article.php?news_cid=536&news_id=1166) (дата обращения 19.03.14).

212. Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности-[Электронный ресурс]- режим доступа: <http://jarki.ru/wpress/2010/04/21/1105/> - дата обращения: 15.03.2014г.

213. Эффективные и инновационные методы обучения персонала - электронный ресурс - <http://hotelsinfoclub.ru/kak-obuchit-i-usovershenstvovat-rabotu-personala-v-otele-effektivnyie-i-innovaczionnyie-metodyi-na-forume-obuchenie.-personal.-karera.html>

214. Alkire, Sabina (October 2005). "[Subjective quantitative studies of human agency](#)". Social Indicators Research (Springer) 74 (1): 217–260. doi:10.1007/s11205-005-6525-0.

**АНКЕТА ЭКСПЕРТА**

Уважаемый эксперт! Приглашаем Вас принять участие в социологическом опросе, посвященном изучению инновационных процессов в сфере гостиничного сервиса Тюменской области (в том числе на территории автономных округов). Ваши ответы помогут выявить существующие проблемы в функционировании гостиничной индустрии региона, связанные с процессом внедрения инноваций. Выявление уровня модернизации гостиничного сервиса позволит также определить последующие направления для повышения качества обслуживания в гостиницах Тюменской области и оптимизации их деятельности.

Заранее благодарим за участие в исследовании!

**1. Изменилась ли, на Ваш взгляд, в целом жизнь городов Тюменской области (экономическая, политическая, социальная), благодаря реализации областных целевых программ по поддержке туризма и туристской деятельности?**

- 1-значительно изменилась к лучшему
- 2-не изменилась
- 3-стала хуже

**2. Согласны ли Вы с утверждением, что в Тюменской области активно развивается гостиничный бизнес?**

- 1-да, полностью согласен (на)
- 2-частично согласен (на)
- 3-нет, не согласен (на)

**3. Если не согласны, то почему?**

---

---

---

**4. Как Вы считаете, является ли достаточным количество гостиниц в Тюменской области для обеспечения потребностей внутреннего и въездного туризма?**

- 1-да, достаточно
- 2-нет, недостаточно

**5. Как Вы относитесь к строительству на территории Тюменской области гостиниц, принадлежащих иностранным гостиничным брендам?**

- 1-очень положительно
- 2-положительно
- 3-нейтрально
- 4-отрицательно
- 5-крайне отрицательно

**6. Насколько возможно, на Ваш взгляд, объединение гостиниц Тюменской области под единый российский бренд?**

1-объединение невозможно

2-только в качестве ассоциации независимых гостиниц для решения юридических, кадровых, налоговых вопросов и проблем

3- в качестве ассоциации независимых гостиниц с целью извлечения дополнительной прибыли (общая система бронирования, обучения)

4-возможно присоединение некоторых гостиниц к известным национальным гостиничным сетям (Интурист, Амакс, Гелиопарк и др.)

5-возможно присоединение к мировым известным гостиничным брендам (к каким) \_\_\_\_\_

**7. Каковы, по Вашему мнению, существующие препятствия для развития национальных гостиничных сетей?**

---

**8. Какой вариант создания гостиничной сети, на Ваш взгляд, является наиболее выгодным всем ее членам?**

1-сеть гостиниц, созданная и управляемая одним собственником (группой собственников)

2-сеть гостиниц, принадлежащих одному собственнику, управляемая с помощью профессиональной **зарубежной** управляющей компании

3-сеть гостиниц, принадлежащих одному собственнику, управляемая с помощью профессиональной **российской** управляющей компании

4-сеть независимых гостиниц, объединенных под **национальный** гостиничный бренд, но управляемых самостоятельно

5-сеть независимых гостиниц, объединенных под **иностраный** гостиничный бренд и управляемых им

6-ассоциация полностью независимых гостиниц, объединившихся для извлечения дополнительной прибыли, информационной поддержки и решения проблем отрасли

7-другое \_\_\_\_\_

**9. Как Вы считаете, какой должна быть государственная поддержка инновационного процесса в гостиничном сервисе?**

1-финансовая

2-правовая

3-налоговые льготы

4-информационная

5-другое \_\_\_\_\_

**10. Считаете ли Вы организацию гостиничных сетей инновационным направлением в деятельности гостиниц Тюменской области?**

1-да, считаю

2-нет, не считаю

3-другое \_\_\_\_\_

**11. Какие инновации в деятельности гостиниц региона Вы считаете самыми важными?**

---



---



---

**12. Как Вы оцениваете в целом уровень качества гостиничных услуг в Вашем городе?**

1-высокий

2-средний

3-низкий

**13. Каковы, по Вашему мнению, стимулы для инновационной деятельности гостиничных предприятий?**

1-конкуренция

2-возрастающие и усложняющиеся потребности клиентов

3-кадровая политика, позволяющая раскрывать потенциал сотрудников

4-жалобы, претензии клиентов

5-инициатива линейного персонала

6-инициатива руководства

7-другое \_\_\_\_\_

**14. Считаете ли Вы необходимым внедрение инноваций в деятельность гостиничных предприятий Вашего города и почему?**

---



---



---

**15. Что, на Ваш взгляд, является наиболее выгодным в инновационной деятельности гостиниц?**

1- копировать (заимствовать) успешные инновации

2- разрабатывать, создавать инновации совместно с НИИ, др. предприятиями

3- использовать только собственные инновационные разработки

4- приобретать (покупать) и осваивать успешные инновации, разработанные силами других предприятий

5- другое (что именно) \_\_\_\_\_



**16. Как Вы считаете, каковы главные препятствия для осуществления инновационной деятельности гостиничными предприятиями?**

- 1- недостаточный уровень компетентности и опыта руководства
- 2- недостаток финансирования инновационных проектов
- 3- неопределенность права собственности на инновацию
- 4- недостаточный уровень квалификации персонала
- 5- другое (что именно) \_\_\_\_\_

**17. Считаете ли Вы, что инновационный процесс повышает требования к квалификации персонала гостиничных предприятий?**

- 1- да, считаю
- 2- нет, не считаю
- 3- другое \_\_\_\_\_

**18. Как, по Вашему мнению, может осуществляться обучение и повышение квалификации работников гостиниц Вашего города?**

- 1- только на базе высших и средних специальных учебных заведений
- 2- только силами самих гостиничных предприятий
- 3- базовое образование должно быть получено в учебном заведении, а повышение квалификации – только на базе гостиницы
- 4- возможно привлечение тренинг-менеджеров из Москвы, Санкт-Петербурга и других городов РФ
- 5- любыми удобными для гостиницы способами, включая совместные тренинговые программы
- 6- возможно через реализацию совместных тренинговых программ для формирования единого уровня или даже стиля обслуживания в городе
- 7- другое \_\_\_\_\_

**19. Считаете ли Вы необходимым осуществлять повышение квалификации работников гостиничных предприятий с целью стимулирования их творческой, инновационной активности (за счет средств предприятия)?**

**Поясните свою позицию.** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**20. Согласны ли Вы, что инновационная активность сдерживается недостатком квалифицированного персонала гостиницы?**

- 1- да, согласен (на)
- 2- нет, не согласен (на)
- 3- другое

**21. Какова, по Вашему мнению, самая важная составляющая кадрового потенциала гостиничных предприятий?**

- 1-психофизиологический потенциал (работоспособность, здоровье, уравновешенная нервная система)
- 2-квалификационный потенциал (профессиональная культура и социально-профессиональная компетентность)
- 3-социальная активность
- 4-инновационная активность
- 5-мотивационный потенциал
- 6-потенциал мобильности (территориальной, профессиональной)
- 7-другое \_\_\_\_\_

**22. Как Вы думаете, каких видов ресурсов недостаточно для обучения и повышения квалификации работников гостиниц Вашего города?**

- 1-информационных
- 2-финансовых
- 3-других \_\_\_\_\_

**23. Считаете ли Вы практико-ориентированное (только практические занятия) обучение персонала гостиницы инновацией?**

- 1-да, считаю
- 2-нет, не считаю
- 3-другое \_\_\_\_\_

**24. Как Вы считаете, может ли новая, улучшенная организация интерьера повлиять на кадровый потенциал гостиницы?**

- 1-да, может
- 2-нет, не может
- 3-другое \_\_\_\_\_

**25. Выберите утверждение, с которым Вы согласны:**

- 1-экстерьер и интерьер гостиницы должны «помогать» презентовать и продавать услуги
- 2-гость должен сформировать свое мнение об услугах и уровне обслуживания в отеле, лишь оценив его внешний вид
- 3-архитектура и дизайн интерьера гостиницы должны быть уникальными независимо от категории и специализации гостиницы
- 4-уникальность архитектуры и дизайна оправдана в сегменте гостиниц уровня 4\*-5\*
- 5-нет необходимости в уникальности архитектурного облика и дизайна интерьеров гостиницы

**Есть ли в Вашем городе гостиницы, имеющие уникальные архитектурно-дизайнерские решения?**

Ответ	26. экстерьера	27. интерьера	28. ландшафта прилегающей территории
1-да	1	1	1
2-нет	2	2	2

**29. Можно ли сказать, что концепция гостиниц Вашего города (направленность услуг, тип гостиницы, ориентация на определенные группы клиентов) в основном выражена в их архитектурном облике, дизайне интерьера?**

1-да

2-нет

3-другое \_\_\_\_\_

**На Ваш взгляд, концепция гостиниц выражена в:**

Выражение концепции/ответ	30. в отношении персонала к работе	31. в отношении персонала к клиентам	32. в методах обслуживания	33. в ассортименте дополнительных услуг
1-да	1	1	1	1
2-нет	2	2	2	2

**34. Какие новые виды услуг Вы можете назвать в числе появившихся в гостиницах Вашего города за последние 3 года?**

\_\_\_\_\_

**35. Приобретаются ли гостиницами Вашего города:**

1-патенты

2- непатентованные изобретения

3-лицензии

4-торговые марки

5-технические проекты

6-опытные образцы услуг

**36. Какие методы защиты собственных инноваций, на Ваш взгляд, возможны в сфере гостиничного сервиса?**

1- патенты

2- регистрация дизайна

3- торговые марки

4- авторские права

5- соглашения о конфиденциальности и коммерческой тайне

7- техническая сложность продукции

8- преимущество перед конкурентами во времени освоения новой продукции, работ, услуг

9-другое \_\_\_\_\_

**37. На Ваш взгляд, какие новые методы обслуживания (использование нового оборудования, технологии оказания услуги и др.), внедренные в деятельность гостиниц Вашего города за последние 3 года заслуживают внимания?**

---

**38. Как Вы считаете, за последние 3 года какие новые методы маркетинга используются гостиницами Вашего города с целью продвижения гостиничного продукта на рынок?**

1-создание собственного веб-сайта

2- реализация новой концепции презентации продукции (услуг)

3- внедрение персонализированной информационной системы

4- внедрение нового метода, позволяющего клиентам выбирать продукт по желаемым характеристикам на интернет-сайте предприятия

5- первое использование торговых марок

6- первый показ продукта (услуги) в видеороликах или телевизионных программах

7-внедрение фундаментально нового фирменного знака для позиционирования продукта (услуги) на новом рынке

8-первое использование способа популяризации продукта (услуги) через лидеров общественного мнения, знаменитостей и др. общественных групп

9-другое \_\_\_\_\_

**39. В каких гостиничных предприятиях инновации имеют больше шансов на успех?**

1- в крупных

2-в средних

3-в малых

**Известно, что кадровый потенциал – это совокупная оценка интеллектуальных и профессиональных возможностей кадрового состава организации. Кадровый потенциал включает психофизиологический и квалификационный потенциалы, социальную и инновационную активность, мотивационный потенциал и потенциал мобильности (территориальной и профессиональной) кадрового состава предприятия, включая руководителей.**

**40. Оцените, пожалуйста, по 9-ти балльной шкале в какой мере влияет внедрение технологических инноваций (внедрение новых видов услуг, новых форм обслуживания, новых производственных процессов) на инновационную активность персонала гостиничных предприятий (готовность к результативной творческой, рационализаторской работе):**

Совсем не 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Влияет 10

влияет

в полной мере

Затрудняюсь ответить

**Укажите направленность этого влияния:**

«+» - положительная; «-»-отрицательная

**41. Может ли внедрение технологических инноваций оказывать стимулирующее влияние на мотивационную активность персонала гостиницы?**

1-да, может

2-нет, не может

3-другое \_\_\_\_\_

**42. На какие компоненты кадрового потенциала наибольшее влияние оказывает внедрение нетехнологических инноваций (связанных с внедрением новых методов маркетинга, организации или концепции отеля):**

1-психофизиологический

2-квалификационный

3- потенциал социальной активности

4-потенциал инновационной активности

5-мотивационный потенциал

6-потенциал мобильности

**43. Оцените, пожалуйста, по 9-ти балльной шкале в какой мере внедрение нетехнологических инноваций влияет на мотивационный потенциал кадрового состава гостиничных предприятий:**

Совсем не 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Влияет 10  
влияет в полной мере Затрудняюсь ответить

**Укажите направленность этого влияния:**

«+» - положительная; «-»-отрицательная

**44. Может ли внедрение нетехнологических инноваций повлиять на социальную активность кадрового состава гостиничных предприятий?**

1-да, может

2-нет, не может

3-другое \_\_\_\_\_

**45. Какие виды инноваций в сфере информационно-технического оснащения служб внедрены в деятельность гостиниц Вашего города?**

1- автоматизация процесса бронирования;

2- внедрение системы управления гостиничным предприятием (новый программный продукт);

3- интегрированные коммуникационные сети (внутренняя сеть и интернет);

4- оборудование и системы мультимедиа;

5- цифровое телевидение и связь;

6-электронная коммерция, smart-kards (расчеты с постояльцами с помощью пластиковых карт , использование электронных ключей и т.п.;

7-другое (укажите, что именно)

---

**46. Какие инновации внедрены в деятельность служб питания гостиничных предприятий Вашего города?**

1- внедрение интерактивного меню;

2- автоматизация процессов обслуживания (заказ, доставка готовых блюд);

3- новые форматы обслуживания (кейтеринг, «free-flow», «quick&casual»);

4- новые виды ресторанной продукции («liquid-food», смузи, молекулярная кухня, др.);

5-другое \_\_\_\_\_ (укажите, \_\_\_\_\_ что именно)

---

**47. Считаете ли Вы необходимым внедрение экологических инноваций в деятельности гостиниц региона?**

1-да;

2-нет.

**48. Выберите утверждение, касающееся инноваций в системе безопасности гостиницы, с которым Вы более всего согласны:**

1- безопасность клиента, его личных вещей и информации - один из показателей качества гостиничного продукта;

2- инновации должны обеспечивать безопасность проживающих на уровне «лучше, чем дома»;

3- инновации способны предотвратить только внешние угрозы, а если клиент сам теряет бдительность, то и ответственность лежит на нем;

4-другое, \_\_\_\_\_ укажите, \_\_\_\_\_ что именно \_\_\_\_\_

---

**49. Какие виды инноваций Вы могли бы предложить для оптимизации деятельности \_\_\_\_\_ гостиничных \_\_\_\_\_ предприятий \_\_\_\_\_ Тюменской области \_\_\_\_\_**

---

**В заключение, сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:**

**50. Где Вы проживаете (населенный пункт)? \_\_\_\_\_**

**51. Сколько лет Вы проживаете в данном населенном пункте?**

---

**52. Ваш пол**

1. мужской
2. женский

**53. Ваш возраст \_\_\_\_\_****54. Ваше образование**

- 1- среднее специальное
- 2- незаконченное высшее
- 3- высшее
- 4- диплом европейского образца
- 5- наличие ученой степени

**55. Ваш стаж работы в этой должности (лет) \_\_\_\_\_****56. Ваше место работы \_\_\_\_\_**

**СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**

## АНКЕТА

Уважаемые сотрудники гостиницы! Приглашаем Вас принять участие в региональном исследовании, которое проводится с целью изучения инноваций в гостиничном сервисе. Ваши ответы помогут выявить существующие проблемы в функционировании гостиничной индустрии региона, связанные с процессом внедрения инноваций. Выявление уровня модернизации гостиничного сервиса позволит также определить последующие направления для повышения качества обслуживания в гостиницах Тюменской области и оптимизации их деятельности.

Заполнить анкету не трудно. После каждого вопроса дается несколько вариантов ответов. Прежде чем ответить, внимательно прочтите все предлагаемые ответы, затем выберите из них тот или те, с которыми Вы согласны, и обведите кружком их порядковый номер слева. Если ни один из предлагаемых ответов Вас не удовлетворяет или после вопроса ответы не даются, изложите Ваши суждения на специально оставленном для этого месте.

Все Ваши ответы будут использоваться только в обобщенном виде вместе с ответами других опрошенных людей после обработки на компьютере.

Заранее благодарим за участие в исследовании.

**1. Считаете ли Вы, что для достижения успеха в карьере важно иметь крепкое здоровье?**

1-да

2-нет

3-другой ответ \_\_\_\_\_

**2. Как Вы оцениваете состояние своего здоровья?**

1- очень хорошее

2- хорошее

3- удовлетворительное

4- слабое

5- очень слабое

**3. Способны ли Вы выполнять свою работу в требуемых объемах и с заданным уровнем качества:**

1- могу быстро и качественно сделать все, что от меня требуется

2- делаю все, что необходимо, быстрее и качественнее некоторых моих коллег

3- как правило, успеваю сделать все, что требуется, в течение рабочего дня

4- часто не успеваю выполнить все, что необходимо, в течение рабочего дня

5- обычно не успеваю выполнять все, что требуется, в течение рабочего дня

6- другой ответ \_\_\_\_\_

**3.1. Назовите причины, по которым Вы не успеваете выполнять свою работу качественно?**

\_\_\_\_\_



**4. Какие факторы, по Вашему мнению, могли бы повысить качество выполняемой Вами работы? (выберите не более 3-х вариантов)**

- 1- хорошие шансы продвижения в карьере
- 2- хороший заработок
- 3- оплата, связанная с результатами труда
- 4- работа без больших напряжений и стрессов
- 5- удобный график работы
- 6- достаточная информация о делах и событиях, происходящих на предприятии
- 7- значительные дополнительные льготы
- 8- справедливое распределение объемов работ
- 9- Ваши варианты (напишите) \_\_\_\_\_

**5. Вы ведете здоровый образ жизни?**

- 1- да
- 2- нет

**6. Нравится ли Вам быть полезным другим (даже незнакомым) людям, делать что-либо для них, заботиться?**

- 1- да, нравится
- 2- в большинстве случаев - да
- 3- только если будет польза и для меня
- 4- нет, не нравится
- 5- другое (напишите) \_\_\_\_\_

**7. Как соотносятся Ваша работа и Ваши увлечения?**

- 1- у меня нет увлечений
- 2- мои увлечения – это моя работа
- 3- мои увлечения никак не связаны с работой
- 4- на увлечения нет времени
- 5- другое (напишите) \_\_\_\_\_

**8. Являются ли Ваши увлечения полезными?**

- 1- у меня нет увлечений
- 2- да, они полезны мне
- 3- да, они полезны моей семье
- 4- да, они полезны коллективу, в котором я работаю
- 5- да, они полезны людям,
- 6- другое (напишите) \_\_\_\_\_

**9. Что для Вас является главным при выборе работы? \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

**10. Какова основная причина того, что Вы работаете в гостиничном предприятии?**

- 1- хорошая зарплата
- 2- близко от дома

- 3- хорошие отношения в коллективе
- 4- возможность реализовать свои способности
- 5- перспектива карьерного роста
- 6- пока не могу найти ничего лучше

Ваш вариант ответа \_\_\_\_\_

**9. Считаете ли Вы дружным коллектив гостиницы, в которой работаете?**

- 1-да
- 2-нет

**10. Охарактеризуйте ваши взаимоотношения с коллегами:**

- 1- дружеские, неделовые
- 2- всегда положительные, деловые
- 3- чаще всего положительные, деловые
- 4- нейтральные
- 5- слегка напряженные, но деловые
- 6- чаще напряженные, но не мешающие работать
- 7- активное противостояние
- 8- другое \_\_\_\_\_

**11. Часто ли случаются конфликтные ситуации между работниками разных служб отеля в периоды высокой загрузки?**

- 1-да
- 2-нет

**Какое Ваше отношение к:**

	определенно положительн ое	скорее положительн ое, чем отрицательно	нейтрал ь-ное	скорее отрицательн ое, чем положительн ое	отрицательн ое
<b>12. Характеру труда, профессии</b>					
<b>13.Сфере гостиничн ых услуг в целом</b>					

**14. Какие чувства у Вас вызывает необходимость профессионального общения с незнакомыми людьми?**

- 1- всегда положительные
- 2- положительные от возможности нового знакомства
- 3- в зависимости от цели общения
- 4- настороженность, скованность

5- отрицательные: страх, раздражение

6- другое (напишите) \_\_\_\_\_

**При ответе на следующие вопросы, поставьте, пожалуйста, любой знак в поле ответа, вариант которого Вам наиболее подходит:**

№	Вопрос	часто	время от времени	редко	никогда
215.	Часто ли Вам доверяют выполнять ответственную работу?				
216.	Чувствуете ли Вы поддержку сослуживцев, когда у Вас бывают трудности?				

**17. Проходили ли Вы аттестацию (испытания) на соответствие занимаемой должности?**

1- да, это обязательная и регулярная процедура

2- да, однажды

3- при поступлении на работу был (а) принят (а) с испытательным сроком, по окончании которого – зачислен (а) в штат

4- соответствие моих профессиональных и личностных качеств занимаемой должности определялось только на собеседовании при приеме на работу

5- нет, никогда

**18. Имеете ли Вы образование в сфере сервиса, туризма или гостиничного дела? (Можно отметить 2 варианта)**

1- да, это мое основное образование

2- да, это мое дополнительное (второе) образование

3- имею сертификат (или другие документы) о прохождении курсов, в том числе повышения квалификации, в этой сфере

4- проходил (а) профессиональные тренинги без предоставления документов об окончании

5- нет

**19. Доводилось ли Вам в ходе профессиональной деятельности на данном гостиничном предприятии осваивать смежные профессии?**

1- да, в процессе профессионального роста, продвижения в карьере

2- да, периодически, когда необходимо кого-то подменить

3- нет, но это было бы интересно

4- нет, каждый должен выполнять только свою работу

5- другое (напишите) \_\_\_\_\_

**20. Выберите утверждение, с которым Вы согласны в большей степени:**

1- я предпочитаю, однажды освоив, совершенствовать свои профессиональные навыки и умения;

2- придерживаюсь убеждения, что необходимо иногда незначительно менять характер труда,

3-считаю, что нужно менять профессию каждые 5 лет

4- мне необходимо постоянно осваивать что-то новое, иначе – скучно

5-другое (укажите, что именно) \_\_\_\_\_

**21. Ваше отношение к своей должности:**

1- я на своем месте, меня все устраивает

2- «минусы», конечно, есть, но я готов(а) с ними мириться

3- мне безразлично, какую должность я занимаю

4- скорее отрицательное, чем положительное

5- меня определенно не устраивает моя должность

**22. Вы бы хотели, чтобы Ваши дети работали по той же специальности, что и Вы?**

1- да, я буду способствовать этому

2- да, но не буду влиять на их выбор

3- нет, и постараюсь сделать все для того, чтобы они выбрали другую профессию

4- нет, но если они захотят, препятствовать не буду

**23. Принимали Вы когда-либо участие в разработке инновационных предложений в рамках своей профессиональной деятельности?**

1- да, принимал(-а)

2- нет, не принима(-а)

**24. Являлись ли Вы когда-либо инициатором инновационных предложений, будучи работником этого гостиничного предприятия?**

1- да, являлся(-лась)

2-нет, не являлся(-лась)

**25. Укажите количество новшеств, внедренных на базе Ваших предложений?**

---

**26. Назовите причину, по которой Вы стали заниматься разработкой новшеств:**

---

**27. Есть ли у Вас на текущий момент какие-либо соображения по поводу необходимости внедрения новых видов услуг или изменения организации обслуживания в гостинице?**

1- есть

2- нет

3-другое \_\_\_\_\_

**28. Как Вы считаете, созданы ли в гостинице условия для проявления творческой и новаторской инициативы сотрудниками?**

1- скорее да

2- да, и это поощряется морально и/или материально

3- инициатива приветствуется, но не поощряется

4- нет

5-другое \_\_\_\_\_

**29. Каково Ваше отношение к изменениям (внедрению чего-либо нового) в гостиничном предприятии?**

- 1- положительное, т.к. изменения необходимы
- 2- скорее положительное, если они облегчают труд
- 3- нейтральное, т.к. все время от времени должно меняться
- 4- скорее отрицательное: или увеличивается нагрузка, или сокращают сотрудников
- 5- скорее отрицательное: надо опять изучать и осваивать что-то новое
- 6- отрицательное, т.к. не вижу необходимости в новшествах
- 7- другое \_\_\_\_\_

**30. Поддерживаете ли Вы новшества руководства?**

- 1- да
- 2- не всегда
- 3- нет
- 4- другой ответ \_\_\_\_\_

**31. Назовите причину, по которой Вы не поддерживаете новшества руководства:**

**32. Достаточно ли технически оборудовано Ваше рабочее место?**

- 1- да
- 2- нет

**39. Если нет, то какого оборудования недостаточно? \_\_\_\_\_**

**33. На что Вы готовы ради повышения зарплаты?**

- 1- работать сверхурочно
- 2- получить еще одно образование
- 3- быть материально ответственным
- 4- обманывать
- 5- лучше спокойно жить, чем гнаться за высокой зарплатой
- 6- Ваш вариант ответа \_\_\_\_\_

**34. Какую зарплату Вы заслуживаете с учетом Ваших профессиональных навыков?**

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1- до 20 тыс. рублей       | 2- от 20 до 40 тыс. рублей |
| 3- от 40 до 60 тыс. рублей | 4- от 60 до 80 тыс. рублей |
| 5- более 80 тыс. рублей    |                            |

**35. Какую зарплату Вы получаете в месяц?**

- 1- до 20 тыс. рублей
- 2- от 20 до 40 тыс. рублей
- 3- от 40 до 60 тыс. рублей
- 4- от 60 до 80 тыс. рублей
- 5- более 80 тыс. рублей

**36. Хотите ли Вы поменять профессию?**

- 1- да, и сферу деятельности – гостиничный сервис - тоже
- 2- да, перейти в другое подразделение гостиницы или на повышение
- 3- сложно сказать, не задумывался (-лась)
- 4- нет
- 5- Ваш вариант ответа \_\_\_\_\_

**37. Если бы Вам предложили работу по Вашей специальности в другом городе или другой стране, каким могло быть Ваше наиболее вероятное решение?**

- 1-скорее всего, согласился (-лась) бы
- 2-определенно согласился (-лась) бы
- 3-затрудняюсь ответить
- 4-скорее всего, отказался (-лась) бы
- 5-определенно отказался (-лась) бы

**38. Что бы Вы назвали главной ценностью труда? (выберите только один вариант или напишите свой)**

- 1- гарантии занятости
- 2- престиж профессии
- 3- перспективы карьерного роста
- 4- получение адекватной трудовому вкладу зарплаты
- 5- возможность проявлять творческую, рационализаторскую инициативу
- 6- признание личных профессиональных достижений коллегами и руководством
- 7- совершенствование профессиональных навыков, знаний, умений
- 8- Ваш вариант  
(напишите)\_\_\_\_\_

**В заключение, сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:****39. Ваш пол:**

- 1-М
- 2-Ж

**40. Ваш возраст:**

- 1- 18-24 года
- 2- 25-29 лет
- 3- 30-34 года
- 4- 35-39 лет
- 5- 40-44 года
- 6- 45-49 лет
- 7- 50-54 года
- 8- 55-59 лет
- 9- старше 60 лет

**41. Ваша национальность (можно не указывать)**

**42. Ваше образование:**

- 1- незаконченное среднее, начальное
- 2- среднее, среднее специальное
- 3- незаконченное высшее
- 4- высшее
- 5- несколько высших
- 6- наличие ученой степени

**43. Ваше семейное положение:**

- 1- холост/не замужем
- 2- женат/замужем
- 3- разведен/разведена
- 4- вдовец/вдова

**44. Ваша должность в гостинице на данный момент**

- 1- рабочий неквалифицированного труда
- 2- рабочий квалифицированного труда
- 3- инженерно-технический работник
- 4- работник администрации предприятия
- 5- руководитель (отдела, службы и т.п.)
- 6- специалист (менеджер)
- 7- другое (что именно) \_\_\_\_\_

**45. Укажите, в течение какого времени Вы работаете в данном гостиничном предприятии:**

- 1- менее 1 года
- 2- от 1 года до 3-х лет
- 3- от 3-х до 5-ти лет
- 4- более 5-ти лет
- 5- более 10 лет

---

**СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**

**Влияние внешних факторов на инновационный процесс в гостиничном сервисе**

Таблица 12

Внешний фактор	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Деятельность государственных органов (законотворческая, контрольная, регулирующая)	Реализация областных целевых программ по развитию инфраструктуры туризма и гостиничного хозяйства	Отсутствие правового механизма защиты инноваций в сфере гостиничных услуг
Изменение рыночной ситуации под воздействием деятельности конкурентов и развития сферы гостиничного сервиса	Деятельность конкурентов стимулирует инновационную деятельность гостиничного предприятия, развитие сферы гостиничного сервиса задает основные инновационные направления	Вынужденный характер инновационного процесса, ускорение инновационного процесса. Гостиничные предприятия, не участвующие в «инновационной гонке», теряют клиентов
Изменение предпочтений клиентов	При фиксации изменений, ведении учета клиентских предпочтений дает возможность запустить творческие процессы в коллективе	Отсутствие ведения учета изменениям клиентских предпочтений ведет к снижению качества услуг, вместе с тем, клиент может стать слишком капризным и требовательным, когда привыкает к предвосхищению своих ожиданий



**Анкета и ситуационные задачи для проведения собеседования с претендентами на вакантные рабочие места в гостиничном предприятии**

1. Укажите Ваш общий стаж работы \_\_\_\_\_
2. Сколько лет Вы проработали на последнем месте работы?  
\_\_\_\_\_
3. Какова основная причина Вашего ухода с предыдущего места работы? \_\_\_\_\_
4. Вы работали в сфере гостиничного сервиса? \_\_\_\_\_
5. Что Вас привлекает в той должности, на которую претендуете? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Вы способны определить настроение человека по его жестам \_\_\_\_\_, мимике \_\_\_\_\_, походке \_\_\_\_\_, тону голоса \_\_\_\_\_?
7. Вы способны определить желания (потребности) человека по его жестам \_\_\_\_\_, взгляду \_\_\_\_\_, мимике \_\_\_\_\_, походке \_\_\_\_\_, тону голоса \_\_\_\_\_?
8. Выберите верное, на Ваш взгляд, утверждение:
  - А) Мы – дамы и господа, обслуживающие дам и господ;
  - Б) Клиенты гостиницы – это наши гости;
  - В) Гостиница – временный дом для клиента, где он – хозяин, а задача персонала незаметно ему помогать;
  - Г) Обслуживание – это работа и клиенты тоже должны это понимать.
9. Вы хотели бы, чтобы Ваши дети работали в сфере гостиничного сервиса? \_\_\_\_\_, Почему \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Вы хотели бы, чтобы Ваши дети работали в той должности, на которую Вы сейчас претендуете? \_\_\_\_\_

11. Хотели бы Вы продолжить обучение по специальности менеджер (специалист) гостиничного сервиса? \_\_\_\_\_

12. Считаете ли Вы, что обучение необходимо даже опытным сотрудникам? \_\_\_\_\_

13. Готовы ли Вы заниматься самообразованием в рамках своей будущей профессиональной деятельности? \_\_\_\_\_ В какой форме? \_\_\_\_\_

14. Вы стремитесь к карьерному росту? \_\_\_\_\_

15. Вы стремитесь к увеличению своих доходов? \_\_\_\_\_

16. Вы стремитесь к увеличению свободного времени? \_\_\_\_\_

17. Вы считаете адекватной заработную плату тем усилиям, которые потребуется прилагать, работая в этой должности? \_\_\_\_\_

18. Вам нравится разнообразие в работе и необходимость решать новые проблемы? \_\_\_\_\_

19. Назовите несколько характеристик качественного обслуживания:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20. Как бы Вы повысили качество обслуживания в гостинице и отдельных гостиничных услуг (приведите пример) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## **Ситуационные и расчётные задачи для проведения собеседования и аттестации**

(реальные ситуации, которые происходили в гостиницах Тюменской области, собраны и записаны в периоды прохождения практики студентами под моим руководством с 2010 по 2013гг)

### **1. Расчёты с проживающими**

Рассчитать суммы, подлежащие оплате клиентами (расчетный час – 12-00):

А) заезд в гостиницу состоялся 12.02.2014 в 6-00, завтрак в ресторане гостиницы 12.02.2014 в 8-00, кипяток в номер по просьбе клиента доставлен в 10-00, заказ ужина в номер 12.02.2014 в 20-00 (на сумму 750 руб), завтрак в ресторане гостиницы 13.02.2014 в 9-00, выезд из гостиницы 13.02.2014 в 11-00 час. Стоимость одноместного стандартного номера – 1800 руб/ сутки (завтрак включен), стоимость завтрака 150 руб/чел.

Б) в гостиницу прибыла группа туристов в количестве 5 человек, заняв 2 2х-местных номера по цене 2500 руб/ сутки и один одноместный по цене 2000 руб/сутки, туристы пробыли 2-е суток. Пользовались услугами: минибар (шоколад – 2 плитки по 100 руб./плитка, сок – 80 руб./ пачка), заказ ужина в номер на сумму 1500 руб., побудка 11.02. 2014 в 8-00, черные нитки, завтрак в день отъезда – 180 руб/чел.

В) группа туристов из 3-х человек заехала в гостиницу в 20-00 час. 10.02.2014, выехала – 13.02.2014 в 18-00 час. Стоимость 2-х местного номера – 3200 руб./сутки, одноместного – 2000 руб/сутки. Услуги химчистки на сумму 500 руб., завтрак в номер на сумму 450 рублей.

Г) Клиент забронировал 2 номера в гостинице, но опоздал к заселению на 1 сутки. Что следует предпринимать администратору в отношении забронированных номеров в случае опоздания клиента?

Д) Женщина заехала в гостиницу в 16-00, прожив 3 суток, выехала из гостиницы по истечении 15 часов после расчетного часа. Занимала одноместный номер (2800 руб/сутки).

### **2. Ситуации в номерах**

1) Можно ли постояльцам гостиницы пользоваться электрическими нагревательными приборами (обогреватели, кипятильники, чайники, плойки и т.п.)?

2) Как следует поступить горничной, обнаружив на видном месте включенную и забытую плойку?

3) Предложите вариант заселения. В гостинице свободны только три номера: на втором этаже трехкомнатный люкс (максимально 6 человек), на четверном этаже два двухместных номера. Заселения ожидают: шумная компания молодежи из 5-ти человек, и многодетная семья (родители и четверо детей в возрасте 1 год, 5 лет, 8 лет и 12 лет).

4) Ночь. Администратор службы приема и размещения (молодая девушка) находится на своем рабочем месте, но не занята никаким делом. Из ресторана выходит гость, усаживается к стойке администратора и пытается настойчиво вызвать девушку на разговор. Что должна предпринять в этой ситуации администратор?

5) Молодая пара заехала на 3-е суток, забронировав номер заранее. В номере расположен минибар, который гости открыли (на рецепшн поступил сигнал), но ничем не воспользовались. При выезде посетителям был предъявлен счет со включенными в него услугами пользования мини-баром. Оплачивать счет гости отказываются. Имеют ли они основания на это? Как поступить администратору?

6) Гость заехал в номер ночью, утром он обнаружил, что душевая кабинка в номере не работает. Сообщив об этом администратору, он потребовал переселить его в другой номер, но свободных одноместных номеров в гостинице больше нет. Как решить проблему с переселением и поломкой душевой кабины?

7) Гость заселяется в забронированный номер, в котором отсутствует одна штора. Администратор позвонила старшей горничной, чтобы подтвердить готовность номера к заселению. Готовность не подтвердили, попросили задержать гостя до устранения несоответствий (нужно повесить штору). Кто допустил ошибки в исполнении своих профессиональных обязанностей?

8) Клиент попросил разбудить его утром, но администраторы утром сменились, а просьбу гостя не выполнили. Компьютера на рецепшн нет, а листочек с записью о побудке в определенный номер затерялся среди множества бумаг. Гость проспал, в плохом настроении пришел на рецепшн выяснять причину невыполнения его просьбы. Как должен реагировать администратор? Что нужно сделать, чтобы в дальнейшем не создавать таких ситуаций?

9) Две прачки работают посменно, но одна (более опытная со стажем работы 3 года) уходит на больничный. В ее отсутствие весь объем работы выполняет вторая прачка (стаж работы 0,5 года) и допускает небрежность (вместе с белыми простынями постирала красное полотенце), в результате которой испорчено несколько комплектов белья. На ком лежит ответственность за порчу имущества? Кто должен возместить расходы?

10) В гостинице запрещено размещение с животными, но одна гостья смогла незаметно пронести в номер своего кота, которого и обнаружила горничная. Какие меры следует предпринять?

11) Группа туристов заселяется в гостиницу и в процессе заселения обнаруживается, что по техническим причинам (замена канализационного стояка) размещение в забронированных ими 2-х местных номерах невозможно, предложено размещение в 3-х местных. Как сгладить недовольство гостей?

12) Во время оплаты проживания гость, рассчитывая наличными, обнаруживает, что его купюры сильно помяты. Администратор отказывается их принимать. Должна ли администратор принимать к оплате мятые и рваные купюры? Если нет, то как она должна поступить?

13) Гостья попросила горничную погладить костюм, не уточнив сроков выполнения заказа. Горничная отложила выполнение заказа «на потом». В результате гостья опоздала на деловую встречу. Горничная своей вины не признает. Кто на самом деле допустил небрежность: гость или горничная?

14) Гость отдал в прачечную рубашку с пятном. Получив рубашку после стирки, он увидел, что пятно осталось. Затем гость обвинил персонал в

отсутствии профессионализма и написал жалобу. Как следует реагировать персоналу?

15) Гость рассчитывал, что в гостинице есть ресторан и конференц-зал, но заселившись, обнаружил, что конференц-зала здесь никогда не было, в предприятие питания одно – кафе. При бронировании, как утверждает гость, ему сообщили о наличии и конференц-зала и ресторана. В действительности, конференц-зал и ресторан имеются в соседней гостинице. Правильно ли поступили менеджеры по бронированию? Какие последствия имеют такие «процедуры бронирования»?

16) В гостинице 3 горничные работают посменно. Одна из горничных, думая, что личные вещи клиента трогать нельзя, не заправляла кровать. Гостья обратилась с жалобой на горничную, собрала свои вещи к досрочному отъезду. Что необходимо предпринять, чтобы решить проблему?

17) Клиент попросил погладить рубашку, но ее сожгли. Как следует поступить администрации гостиницы?

18) Клиент, покурив в номере, прожег одеяло. Горничные заменили одеяло, а стоимость испорченного включили в счет оплаты услуг проживания. Все ли правильно было сделано персоналом гостиницы?

19) При уборке номера горничная ставит пылесос на соседнюю кровать. Это допустимо?

20) В номере нужно сделать текущую уборку и поменять постельное белье. Горничная, войдя в номер, обнаружила спящего гостя, хотя администраторы сообщили, что все гости покинули номер. Решив поменять белье, во что бы то ни стало, горничная разбудила спящего иностранного гостя. Он был очень недоволен, наблюдал за ее работой, пока она все не закончила. Следовало ли будить гостя? Можно ли было разговаривать с гостем? Какие еще ошибки допустила горничная?

21) В прачечной стоял утюг, перемотанный изолентой. Взяв утюг, горничная обнаружила, что он сломался. Администратор заставила горничную оплатить стоимость нового утюга. Правильно ли поступила администратор?

22) Сломалась стиральная машина в прачечной гостиницы. В процессе ремонта было обнаружено, что причина поломки – детский носочек. Оказалось, что прачка приносила и стирала одежду своих детей на работе. Как следует поступить руководителю вспомогательной службы по отношению к таким действиям своих подчиненных?

23) Разместившись в номере, гостя обнаружила, что ее вещи требуется погладить. Попросив об этом горничную, она забыла указать срок выполнения заказа. Горничная заказ не выполнила. В результате, гостя сама взяла утюг и выгладила все свои вещи. Какие ошибки в выполнении своих профессиональных обязанностей допустила горничная?

24) В каждом номере есть перечень услуг с указанием их стоимости. Напротив пункта «междугородние переговоры» не было указано, что услуга платная. При выезде гостю выписали счет за междугородние переговоры, который гость отказывается оплачивать? Кто допусти небрежность в выполнении своих профессиональных обязанностей? Как следует поступить администратору?

25) Вечером в холле вымыли пол. Зашел нетрезвый гость, упал, ударился головой. Каковы могут быть последствия для гостиницы? Что следовало сделать уборщице? Что следовало сделать охраннику?

### **3. Ситуации в ресторанах и других гостиничных предприятиях питания**

1) Молодожены заказали банкет на определенную дату и время. За 2 часа до назначенного времени по техническим причинам (авария) ресторан закрывают, и в этом зале отпраздновать свадьбу не представляется возможным. Предложите варианты разрешения ситуации.

2)Посетитель закурил в ресторане, пепел с сигареты сбрасывает в рюмку, на замечание официантки не реагирует и требует администратора. В ресторане есть специальное место для курения. Как должен поступить администратор?

3) Постоянный гость очень груб с обслуживающим персоналом: в разговоре использует фразы: «Ты хорошо меня слышишь?», «Давай быстрее», «Ты что не понял?» и т.п. Как должен поступить сотрудник гостиницы?

4) При проведении банкета (свадьбы) в первый день гости не заказали чай. По просьбе гостей было подано 40 чашек чая. По окончании банкета гости отказались платить за чай, ссылаясь на то, что его в предварительном счете не было. Как разрешить проблему оплаты?

5) При обслуживании банкета несколько гостей отсутствовали (не пришли) и по просьбе заказчика блюда, заказанные на отсутствующих, были поданы музыкантам и тамаде. К концу банкета опоздавшие появились и попросили свои порции. Как поступить официанту?

6) Гостям, проживающим в гостинице, предлагают талоны на питание (завтрак, обед и ужин). Каждый талон рассчитан на определенную дату и время. Стоимость одного талона 500 рублей. На эту сумму гость может выбрать блюда по меню ресторана, кроме спиртных напитков. На ужин пришла группа гостей, сделав заказ по меню, который включал дорогой коньяк, несколько закусок, горячие блюда, гости отказали оплачивать наличными, предлагая оплату только талонами (стоимость которых входит в стоимость номера), рассчитанными на последующие дни проживания. Как следует поступить официанту? Какая служба должна взаимодействовать со службой питания? На ком лежит ответственность по созданию данной ситуации?

7) В гостинице проживает группа детей в возрасте от 13 до 15 лет и сопровождающий их руководитель. Завтрак для детей готовился в дополнительном зале, в цокольном этаже гостиницы. Основной завтрак для взрослых постояльцев был приготовлен в главном ресторане гостиницы на первом этаже. Стоимость завтрака для детской группы и шведского стола для взрослых отличается существенно. Дети, быстро заселившись, спустились в главный ресторан гостиницы и сели завтракать. В это время выясняется, что в цокольном этаже, где накрыты столы для детского завтрака, не хватает 10 мест, бутербродов, напитков и фруктов. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию? Кто допустил небрежность в выполнении своих профессиональных обязанностей?



8) В ресторане гостиницы проходит 3 банкета одновременно. Накрыты все столы. К назначенному времени пришли гости на 2 банкета. Накрытые столы 3-го банкета простояли без гостей 2,5 часа. Позвонив заказчикам, метрдотель выяснила, что этот банкет заказан на завтра. Кто допустил небрежность в выполнении своих профессиональных обязанностей? Что предпринять? Кто будет оплачивать испорченные продукты?

9) Мужчина с девушкой пришли в зал ресторана. Мужчина потребовал заказать цветы, принести жвачку, зарядить телефон. Когда принесли цветы, он их резко выхватил, обругал официантов за медлительность. Какими должны быть действия обслуживающего персонала?

10) Банкет подходит к завершению, тамада и ди-джей выполнили свою работу и ушли. Но гости еще хотят слушать музыку и танцевать. Постоянно просят официантов прибавить (убавить) звук, включить(выключить) ту или иную композицию, пытаются сами выбирать музыку, сами включают / выключают музыкальный центр. Как действовать обслуживающему персоналу?

11) Из заказанных 32 кружек чая было выпито 24, остальные остались. Гости отказываются оплачивать оставшиеся. Как решить проблему оплаты? Что следует предпринять, чтобы не возникало больше этой спорной ситуации?

12) Гость, проживающий в отеле, пришел на обед со своими коллегами по работе. Выполнение заказа по меню было слишком длительным, и обед затянулся намного дольше, чем рассчитывали гости. Это стало причиной того, что гость в тот же вечер переехал в другую гостиницу. Что следовало сделать, чтобы не допускать возникновения таких ситуаций?

13) В начале банкета к молодому метрдотелю подходит пожилой посетитель и резким тоном спрашивает «А ты почему не улыбаешься?». Как следует отреагировать метрдотелю? Спустя час после начала банкета тот же пожилой гость снова подходит к метрдотелю и говорит: «Расслабься, ты не в армии, здесь все люди хорошие, начиная с меня». Какой должна быть реакция метрдотеля.

**Примерная программа ежегодной аттестации персонала гостиничных предприятий**

Таблица 13

Типы аттестации

Название метода аттестации	Сущность метода
Оценка итоговых результатов работы	В форме проверочной работы
Оценка труда сотрудника непосредственными руководителями.	На основе субъективного мнения
«360 градусов»	Круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами
Ролевая игра	Члены комиссии выступают в роли гостей, а сотрудники различных служб выполняют свои прямые обязанности. Например, для подразделения регистрации и оформления клиентов разыгрывается несколько ситуаций: стандартная (check-in, check-out, регистрация иностранных граждан), конфликтная (гость недоволен номером, качеством услуги и т.д.) или ситуация, когда иностранный гость не знает местного языка
«Тайный гость»	Очень информативна оценка персонала с помощью методики «тайный гость», особенно если заранее разработаны оценочные листы по должностям подразделений, в которых учитываются мельчайшие подробности и скорость выполнения работником своих обязанностей (внешний вид, поведение: приветствие, улыбнулся ли администратор, предложил ли дополнительные услуги отеля и т.д.), насколько качественно удалось оказать услугу бесконтактно

**Методы, критерии и формы проведения оценки уровня профессионализма персонала гостиницы**

Группы показателей	Критерии	Средство оценки сотрудника руководством	Средство оценки сотрудника гостем	Средство оценки Самооценка
1. Результативность труда	Способность выполнять общие функции (время выполнения операция, объем выполненных операций за рабочую смену, умение выделять приоритетные и второстепенные задачи, наличие или отсутствие невыполненных дел за рабочую смену)	Наблюдения	Анкета	
	Желание выполнять общие функции. Проявление инициативы в повседневном выполнении обязанностей	Наблюдения		Тест Подходит ли Вам место работы?
2. Профессиональное поведение (социальная активность, деловая культура)	Сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность	Социометрия (по Дж. Морено)		Тест Ряховского
3. Квалификация и личностные качества	Специальные знания и умения, образовательный потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, инновационный потенциал, коммуникативный потенциал	Экзамен теоретический		Тест Ряховского, Розенцвейга, Тест мотивационная направленность личности на достижение успеха Тест Т.Элерса Тест Шуберта готовность к риску

## Примерные варианты тестов для обследования и самообследования

### Тест «Подходит ли Вам место работы?»

(один из вариантов для первичного обследования)

1. Каков Ваш стаж работы в этой гостинице?
    - А) менее года
    - Б) от 1 года до 3-х лет
    - В) от 3-х до 5-ти лет
    - Г) от 5-ти до 10 лет
    - Д) более 10 лет
  2. Каков, на Ваш взгляд объем ежедневной рабочей нагрузки?
    - А) в допустимых для меня пределах
    - Б) объем работы достаточно велик, но я справляюсь с ним в течение дня
    - В) большой объем работы, не успеваю выполнить все в течение дня
    - Г) слишком много работы, выполнить за день невозможно
  3. Вы хотели бы продолжить обучение специальности, по которой сейчас работаете?
    - А) да, я считаю, что это необходимо
    - Б) да, для карьерного роста
    - В) если это в последствии отразится на зарплате
    - Г) не вижу в этом необходимости
  4. Какие у Вас обычно ощущения, когда идете на работу?
    - А) дыхание сбивается, давление поднимается, тревога
    - Б) часто замечаю, какие удобные сидения в транспорте - хорошо, что ехать долго
    - В) ощущаю спокойствие
    - Г) еще дома продумываю, что буду делать в первую очередь
    - Д) считаю дни до отпуска
    - Е) работать все равно лучше, чем сидеть дома
  5. Каково, на Ваш взгляд, соотношение вложенного Вами труда и заработной платы:
    - А) нормальное, но, конечно, всегда хочется большего
    - Б) слишком мала заработная плата, по сравнению с моими усилиями
    - В) работаю ровно настолько, сколько платят
  6. Если в отпуске Вас посещают мысли о работе, то они обычно такие:
    - А) «хорошо, что далеко уехали, даже если позвонят, не смогу выйти на работу»
    - Б) «хорошо, что отпуск достаточно длинный»
    - В) «отправлю фотографию с видами на море коллегам»
    - Г) «не забыть привезти сувениры»
    - Д) на отдыхе я отдыхаю и не думаю о работе
  6. Кем Вы хотели стать в детстве?
- 
7. Представляли ли Вы себе, что будете работать в сфере гостиничного обслуживания?

- А) даже не думали, что будет так увлекательно
- Б) стремились именно в сферу гостиничных услуг, на эту должность и довольны этим
- В) стремились в сферу гостиничных услуг, но оказались ко многому не готовы физически и морально, из-за чего испытываете разочарование
- Г) никогда не представляли себя в роли обслуживающего персонала, но кто-то же должен и этим заниматься

8. С кем Вы обсуждаете проблемы на работе?

- А) ни с кем
- Б) с близкими людьми (муж, жена, дети, родители)
- В) с друзьями
- Г) со знакомыми той же профессии
- Д) со всеми вышеперечисленными, если о работе пойдет разговор

9. Вы бы хотели, чтобы Ваши дети работали в гостиничном сервисе?

- А) да, я буду способствовать этому
- Б) да, но не буду влиять на их выбор
- В) нет, и постараюсь сделать все для того, чтобы они выбрали другую профессию
- Г) нет, но если они захотят, препятствовать не буду

10. Если у Вас намечена важная встреча (мероприятие, свидание, праздник и т.п.) на вечер, а руководитель к концу рабочего дня сообщает, что надо задержаться на неопределенное время, Ваши действия:

- А) отменяю встречу (переношу; сообщаю, что меня не будет)
- Б) попробую подмениться
- В) постараюсь сделать все как можно быстрее и уехать
- Г) сделаю все, чтобы настроение было испорчено не только у меня

Интерпретация полученных ответов осуществляется по усмотрению руководства.

*Тест В.Ф. Ряховского «Оценка общительности»<sup>155</sup>*

Тест дает возможность определить уровень коммуникабельности человека.

Персонал гостиничных предприятий в условиях максимизации бесконтактного обслуживания не должен быть излишне коммуникабельным. В процессе коммуникации персоналу отводится роль «приемника» и «интерпретатора» информации, получаемой вербально, а особенно не вербально. Применение теста направлено на выявление сотрудников, склонных к чрезмерному общению с коллегами и клиентами, навязчивости.

Отвечать на вопросы следует, используя 3 варианта ответов — «да», «иногда» и «нет».

---

<sup>155</sup> Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов. М.: Эксмо, 2007. 416 с.

**Инструкция:** вашему вниманию предлагаются несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

**Оценка ответов:** — «да» — 2 очка; «иногда» — 1 очко; «нет» — 0 очков.

Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории относится испытуемый.

*Стимульный материал (список вопросов)*

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или ином мероприятии?
3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема отцов и детей и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в разговор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

*Классификатор теста*

**30—31 очко.** Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно

положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

**25—29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством — в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19—24 очка.** Вы, в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствует себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвует неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14—18 очков.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

**9—13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

**4—8 очков.** Вы, должно быть, рубаха-парень. Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

**3 очка и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа — не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде

всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

*Методика обследования личности или малой группы Розенцвейга*<sup>156</sup> содержит тестовый материал (20 иллюстраций конфликтных или сложных деловых ситуаций) и направления интерпретации, что позволяет прогнозировать поведение личности в стрессовых ситуациях. Часть тестового материала может быть доработана топ-менеджментом и использована в качестве пособия для мини-тренингов персонала.

Персоналу гостиничных предприятий необходимо владеть навыками распознавания невербальной информации, обладать чувством такта, быть способными к обучению и (или) самообразованию. Для проведения процедуры самотестирования в период проведения аттестации можно обратиться к стандартным психологическим тестам, разработка которых не ставилась задачей настоящего исследования.

---

<sup>156</sup> Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов. М.: Эксмо, 2007. С.150



**Мотивационная программа (компенсационный пакет) для персонала  
гостиничных предприятий**

Исходя из выявленных внешних и внутренних факторов, оказывающих существенное влияние на инновационный процесс в гостиничном сервисе, складывается направленность системы мотивации персонала гостиничных предприятий. Система мотивации способствует вовлечению в инновационный процесс всех категорий сотрудников, устанавливает взаимосвязь между результатами труда и его оплатой, призвана стимулировать инновационную активность персонала, устанавливает соответствие между личными целями сотрудников и целями гостиничного предприятия.

Применение только материального стимулирования отразится на прибыли гостиничного предприятия, снизит ее. Поэтому целесообразно сочетание материальных и нематериальных стимулов к трудовой и инновационной деятельности. Важным моментом является то, насколько справедливым воспринимается работниками получаемое вознаграждение. Ценность возможных к применению материальных и нематериальных стимулов для сотрудников гостиницы следует выяснять опосредовано через опросы (анонимное заполнение анкет, вопросы которых направлены на выявление факторов, снижающих удовлетворение работой, системой стимулирования, а также факторов, повышающих интерес к инновационной деятельности, ценного для сотрудников материального и нематериального вознаграждения), и при личных контактах руководителей и исполнителей инновационных проектов. Сопоставляя полученные данные, сотрудники службы управления персоналом гостиницы могут повысить степень достоверности ответов.

Чтобы снизить вероятность возникновения спорных ситуаций, следует сделать «прозрачным» расчет размера и распределение начисленных материальных поощрений. Но работники гостиницы самостоятельно могут получать информацию о размере заработной платы тех же категорий персонала в других гостиницах города, поэтому персоналу кадровых служб следует отслеживать ситуацию на рынке труда и корректировать вовремя систему оплаты

труда в соответствие с происходящими внешними изменениями, не дожидаясь повышения текучести кадров.

Компенсационный пакет в гостиничном предприятии разделен на три основные части: материальная, социальная (в соответствии с российским законодательством плюс дополнительные льготы), имиджевая.

1. Материальная, одинаковая на равных должностях

а) *постоянная*

- базовая зарплата - должностной оклад
- доплата к отпуску - для всех категорий сотрудников 10000 рублей
- вознаграждение ко дню рождения

б) *переменная* - для всех категорий сотрудников

- премии

2. Социальная (в соответствии с российским законодательством)

а) оплачиваемые отпуска;

б) оплачиваемые больничные листы;

в) пособия по беременности и родам, единовременное пособие при рождении ребенка.

Дополнительные льготы:

а) медицинское страхование;

б) предоставление служебного автомобиля – только тем сотрудникам, чья профессиональная деятельность связана с частыми поездками (например, служба материально-технического снабжения);

в) предоставление мобильных телефонов – только тем сотрудникам, чья профессиональная деятельность связана с частыми переговорами все здания гостиницы;

г) предоставление беспроцентных кредитов и ссуд – сотрудникам, со стажем работы более 3-х лет;

д) предоставление дополнительного выходного дня – сотрудникам, со стажем работы более 1 года;

е) введение системы сдвинутого графика работы (возможность в течение недели/месяца свободно распоряжаться своим рабочим временем, что дает возможность решить свои бытовые проблемы, снимает проблему «самоволок» и скрытую потерю рабочего времени) – для всех категорий сотрудников, не занятых на основе ступенчатого графика работы и при условии, что общее количество отработанного времени остается не менее 40 часов в неделю;

ж) обучение и повышение квалификации за счет гостиничного предприятия – для сотрудников со стажем работы более 1 года;

з) оплата «сверхурочного» времени или предоставление выходных дней (по желанию) для отдельных категорий сотрудников (официанты, обслуживающие поздние банкеты, повара).

### 3. Имиджевая:

а) приоритет при занятии вакантных должностей в гостинице – по результатам аттестации для всех категорий сотрудников;

б) награждение фирменным значком – для сотрудников со стажем работы более 1 года;

в) фирменные подарки к праздникам (Новый год, 23 февраля, 8 марта, День рождения)

г) проведение корпоративных мероприятий

Система экономического (материального) стимулирования работников гостиницы должна строиться с учетом тех целей и задач, на достижение которых ориентируется персонал.

Построение эффективной премиальной системы гостиничного предприятия зависит от многих факторов. Однако независимо от выбранного варианта премиальная система должна включать следующие позиции:

- условия и показатели премирования;
- источник и шкала премирования;
- контингент премируемых;

– размеры депремирования (штрафных санкций).

Основным показателем и основанием для премирования сотрудников является устойчивый рост прибыли гостиничного предприятия. Но поскольку вклад различных служб в результирующее значение прибыли неодинаков и в разы может отличаться по службам, целесообразнее установить размер фиксированных премиальных за безукоризненное выполнение своих профессиональных обязанностей (отсутствие жалоб от гостей) в тех службах, деятельность которых напрямую не связана с формированием финансового результата (служба горничных, прачечная, химчистка. Можно предусмотреть рост премиального вознаграждения при отсутствии ошибок в работе в течение длительного периода (6 месяцев, 1 год и т.п.). Систему депремирования в службе горничных считаем нецелесообразной из-за высокой трудозатратности данного вида деятельности. При существенных нареканиях в работе можно предусмотреть невыплату премии, но сохранение оклада. В службах питания и размещения, других службах, оказывающих платные услуги (фитнес-центр, спа-центр, бассейн, бизнес-центр) вести учет доходов ежемесячно и постепенно формировать премиальный фонд (не более 20% от прироста прибыли). Система депремирования в указанных службах обязательна, поскольку деятельность этих категорий работников напрямую влияет на финансовый результат гостиничного предприятия.

Но, в связи с тем, что гостиничный бизнес в составе затрат имеет существенную долю постоянных затрат, размер которых не зависит от объема реализованных услуг, при расчете системы премирования сотрудников необходимо учитывать предельную величину суммы, которую допустимо израсходовать на премирование. Возможно, в качестве премирования следует рассматривать варианты очередности переоборудования рабочих мест отдельных сотрудников.

Поэтому следует разработать документ, содержащий ключевые положения системы премирования и депремирования в гостинице. В указанном документе должны быть четко прописаны:

- цели премирования;
- показатели, за выполнение которых поощряется персонал;
- размеры премирования;
- порядок использования премиального фонда по уровням управления (права менеджеров по премированию подчиненных сотрудников);
- система депремирования и штрафных санкций.

В рамках реализации мероприятий по созданию системы мотивации и стимулирования труда работников предлагается следующая формула для расчета заработной платы. Формула составлена с учетом того, чтобы оплата труда оказалась более тесно связана с его результатами. Преимущество данной формулы заключается в том, что она позволяет учесть факторы работы человека: как профессиональный опыт, так и личностные факторы.

Расчет заработной платы рекомендуется производить по формуле:

$$З/пл = Б_{тар} \times K_2 + K_1,$$

где:

$З/пл$  - размер оплаты труда при новой системе расчета заработной платы;  $Б_{тар}$  - базовый оклад или тариф, определяемый как постоянная составляющая заработной платы работника, размер которой определяется штатным расписанием;

$K_1$  – сумма премиальная, зависит от прибыли предприятия и устанавливается руководством гостиницы на каждую службу;

$K_2$  - относительный коэффициент, отражающий среднюю оценку работниками уровня и качества выполнения работы сотрудником – устанавливается по итогам ежегодной аттестации.

Таким образом, предложенная формула включает как точные данные (оклад), так и учитывает экономические и социологические показатели оценки труда работников гостиницы. Данный расчет позволяет учесть не только объективные рабочие качества специалиста, но и его индивидуальные способности к работе в команде, общению с коллегами, руководством и с клиентами, участие в инновационной деятельности.

Социальный пакет позволяет дополнительно компенсировать затраты труда персонала и создать дополнительные материальные стимулы для работы в гостинице, что особенно ценно для работников неквалифицированного труда. Данная система основана на идее гибкого, адаптированного к потребностям каждого из сотрудников гостиницы механизма непрямого материального вознаграждения и, по сути, является инструментом, альтернативным премированию, одним из видов непрямого материального вознаграждения и эффективным способом стимулирования труда. Эта система строится следующим образом: по результатам аттестации сотрудник получает определенное количество баллов и, в зависимости от набранной суммы, выбирает различные формы бенефитов (например, полис ДМС, оплату страховки автомобиля, оплату обучения, бытовую технику и т.п.). Работнику это обеспечивает возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а руководству турфирмы - возможность строгого контроля расходов на социальные выплаты, что и является основным преимуществом системы.

Согласно Закону «О налогообложении прибыли предприятий», юридические лица могут относить на затраты платежи по долгосрочным (10 и более лет) договорам накопительного страхования жизни своих сотрудников в пределах 15% от фонда заработной платы, но не более 6 тыс. руб. в год на одного человека. В результате организация сразу уменьшает свою налогооблагаемую базу, экономя на уплате налога на прибыль, различных начислений на зарплату, а также разовых материальных выплатах для сотрудников, которые теперь возьмет на себя страховщик. Таким образом, работодатель получает возможность создания необлагаемого налогом денежного резерва, на сумму которого ежегодно начисляется прибыль.

Еще одно важное преимущество состоит в том, что, перечисляя деньги страховщику, клиент не «замораживает» капитал, как это происходит в случае открытия депозита в банке. После того как на страховом счету будет накоплена определенная сумма, «лайфовая» компания может вернуть их в оборот в виде кредита, причем без всякого залогового обеспечения. Эти средства могут быть

инвестированы на развитие гостиницы, реализацию долгосрочных проектов. Несмотря на явные достоинства системы, она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при использовании этой системы повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные и накладные расходы, а некоторые услуги, например страхование персонала, обходятся дешевле, если их получают в больших объемах. Кроме того, возникает необходимость регулярного информирования работников об имеющихся в наличии льготах и потенциальном их значении в будущем и настоящем. Также необходимо учесть, что содержание пакета зависит от уровня должности: чем она выше, тем дороже социальный пакет. Можно использовать подход с учетом мотивации: за достижения и успехи в инновационной деятельности определенный сотрудник гостиницы имеет социальный пакет дороже, чем его коллеги того же должностного уровня.

В качестве дополнительных видов социальных льгот к тем, что уже существуют - добровольное медицинское страхование и оплата отпусков, в гостинице предлагаются следующие:

- 20% скидка на проведение свадеб, торжеств, банкетов в предприятиях питания гостиницы;
- бесплатное питание всех сотрудников гостиницы в рабочее время (не более 3-х раз за 12-ти часовую смену);
- разовые выплаты, связанные со значимыми для сотрудников событиями жизни;
- организация и оплата корпоративного отдыха.

Универсальный элемент социального пакета - осуществление выплат, связанных со значимыми для сотрудников событиями. В жизни каждого человека бывают моменты, когда поддержка со стороны компании, в которой он работает, просто необходима. К таким случаям можно отнести свадьбу, рождение ребенка и смерть близкого родственника. Максимальная сумма разовой выплаты – 20000 рублей.

**Требования к результатам освоения основных  
образовательных программ бакалавриата<sup>157</sup>**

5.1. Выпускник должен обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):

владением культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);

владением одним из иностранных языков на уровне не ниже разговорного (ОК-2);

готовностью логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь, к межкультурным коммуникациям (ОК-3);

способностью понимать и анализировать мировоззренческие, социально и лично значимые философские проблемы, проявлять патриотизм, трудолюбие и гражданскую ответственность (ОК-4);

готовностью соблюдать этические и правовые нормы, регулирующие с учетом социальной политики государства отношения человека с человеком, обществом, окружающей средой (ОК-5);

готовностью к кооперации с коллегами, бесконфликтной работе в коллективе, быть толерантным к этническим, национальным, расовым, конфессиональным различиям, к восприятию культуры и обычаев стран и народов (ОК-6);

способностью находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях, готовностью нести за них ответственность, руководить людьми и подчиняться (ОК-7);

стремлением к постоянному совершенствованию и саморазвитию, повышению своей квалификации и профессионального мастерства; готовностью

---

<sup>157</sup> Выдержка из Федерального государственного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 101100 Гостиничное дело (квалификация (степень) «Бакалавр») (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31.05.2011 N 1975) – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/CGI/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=107020;dst=100008>



критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития и устранения недостатков (ОК-8);

способностью осознать социальную значимость своей будущей профессии, проявлять мотивацию к профессиональной деятельности (ОК-9);

способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы, использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач (ОК-10);

готовностью использовать основные законы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности, применять методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-11);

способностью понимать сущность и значение информации в развитии современного общества; владением основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-12);

способностью работать с информацией в глобальных компьютерных сетях, соблюдать основные требования информационной безопасности, в том числе защиты государственной тайны (ОК-13);

владением основами законодательства о физической культуре и спорте, методами и средствами физического воспитания для оптимизации работоспособности и здорового образа жизни (ОК-14).

5.2. Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК):

в производственно-технологической деятельности:

готовностью к применению современных технологий для формирования и предоставления гостиничного продукта, соответствующего требованиям потребителей (ПК-1);

владением основными методами защиты персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий (ПК-2);

готовностью к разработке и предоставлению гостиничного продукта, в том числе в соответствии с требованиями потребителя, на основе новейших информационных и коммуникационных технологий (ПК-3);

в организационно-управленческой деятельности:

способностью организовывать работу исполнителей (ПК-4);

владением навыками определения и анализа затрат гостиничного предприятия и других средств размещения (ПК-5);

готовностью анализировать результаты деятельности функциональных подразделений гостиниц и других средств размещения, уровень обслуживания потребителей, делать соответствующие выводы (ПК-6);

способностью контролировать выполнение технологических процессов и должностных инструкций в гостиничной деятельности; готовностью к организации работ по подтверждению соответствия системе классификации гостиниц и других средств размещения (ПК-7);

в сервисной деятельности:

готовностью к сервисной деятельности в соответствии с этнокультурными, историческими и религиозными традициями; готовностью к выявлению потребностей потребителя, формированию гостиничного продукта, клиентурных отношений (ПК-8);

готовностью применять современные технологии гостиничной деятельности в работе с потребителем (ПК-9);

готовностью применять нормативно-технологическую документацию, регламентирующую гостиничную деятельность (ПК-10);

готовностью использовать оптимальные технологические процессы в гостиничной деятельности, в том числе в соответствии с требованиями потребителя (ПК-11);

в проектной деятельности:

готовностью к освоению теоретических основ проектирования функциональных процессов гостиниц и других средств размещения на основе применения современных технологий и методов проектирования (ПК-12);

готовностью самостоятельно находить и использовать различные источники информации для осуществления проектной деятельности и формирования гостиничного продукта в соответствии с требованиями потребителя (ПК-13);

готовностью к организации и выполнению проектов в гостиничной деятельности (ПК-14);

в научно-исследовательской деятельности:

способностью использовать современные научные принципы и методы исследования рынка гостиничных услуг (ПК-15);

готовностью к применению прикладных методов исследовательской деятельности в области формирования и продвижения гостиничного продукта, соответствующего требованиям потребителей (ПК-16);

способностью находить, анализировать и обрабатывать научно-техническую информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий (ПК-17);

готовностью к применению инновационных технологий в гостиничной деятельности и новых форм обслуживания потребителей (ПК-18).

**Примерный перечень нормативных документов и государственных стандартов, регулирующих деятельность гостиниц в Российской Федерации**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации;
2. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей";
3. Федеральный закон от 30 марта 1999 г. N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения";
4. Федеральный закон «О сертификации продукции и услуг» ФЗ № 5151-1 от 10.06.1993г;
5. Общероссийский классификатор услуг населению ОК 002-93 (ОКУН);
6. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОКДП);
7. Услуги населению. Термины и определения ГОСТ Р 50646-94;
8. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации;
9. Положение о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения;
10. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. ГОСТ Р 51185-2008;
11. Общественное питание. Классификация предприятий. ГОСТ Р 50762-2007;
12. Общественное питание. Термины и определения. ГОСТ Р 31985-2013;
13. Услуги общественного питания. Общие требования ГОСТ Р 50764-2009;
14. Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу. ГОСТ Р 50935-2007;
15. Модель системы обеспечения качества услуг. ГОСТ Р 50691-2013 ИУС №10-2014;
16. Правила оказания услуг общественного питания (утв. постановлением Правительства РФ от 15 августа 1997 года) - изменения и дополнения от 21 мая 2001г, 10 мая 2007г, 21 августа и 4 октября 2012г.;
17. Санитарные правила (для предприятий общественного питания СанПиН 42-123-5774-91.