

Научная статья

УДК 316.546

DOI: 10.17213/2075-2067-2023-1-182-194

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ КАК ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ БАЛАНСА СОЦИАЛЬНОЙ И ТРУДОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩИХ И УДЕРЖАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОТЕЛЯХ

Сара Хасан

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия
shasan@sfedu.ru; Sarahasan11393@gmail.com, ORCID: 0009-0005-3155-3104

Аннотация. *Цель исследования* — определение условий и вариантов согласования противоречивых интересов руководства и работников арабских отелей, способов удержания сотрудников и достижения баланса социальной и трудовой компонент в системе их отношений на основе анализа одного из определяющих факторов — удовлетворенности трудом.

Методологическая база исследования представлена конвергенцией ряда теорий и концепций экономики труда, в том числе регулирования социально-трудовых отношений, системного и ресурсно-результативного подходов.

Результаты исследования. Под влиянием текущих кризисных факторов и во многом обусловленных ими внутренних проблем в системе социально-трудовых отношений в организациях туристической сферы (в частности отелях) арабских стран в последние годы в их индустрии гостеприимства текучесть кадров стала большой проблемой, что требует реализации комплекса мер по удержанию имеющейся и найму новой рабочей силы. Для этого в исследовании на примере Катара изучаются такие сопряженные с данной проблемой вопросы, как удовлетворенность работой, стимулы, продвижение по службе, формирование привлекательной рабочей среды и внедрение различных механизмов поддержки работников со стороны руководителей для удержания сотрудников в отелях. Результаты исследования показали, что продвижение по службе является наиболее влиятельным аспектом удовлетворенности работой для удержания сотрудников, за ним следуют рабочая среда, стимулы и поддержка руководителя. В статье рекомендуется пересмотреть политику, связанную с поощрениями и вознаграждениями, чтобы они были больше связаны с объективной оценкой эффективности деятельности работников. Важно также сосредоточить внимание лиц, отвечающих за управление кадрами отелей, на улучшении координации между различными отделами и повышении уровня связи между ними, чтобы обеспечить рабочий процесс с требуемой эффективностью, и, наконец, сосредоточить внимание на обучении менеджеров и руководителей для создания хороших отношений со своими подчиненными и поддержания устойчивости этих отношений.

Перспективы исследования заключаются в разработке и апробации подхода к достижению баланса интересов в рамках всей системы социально-трудовых отношений в сфере гостиничной индустрии.

Ключевые слова: социально-трудовые отношения в отелях, удовлетворенность работой, текучесть кадров, удержание работников, гостиничный сектор Катара, баланс социальной и трудовой составляющих

Для цитирования: Хасан Сара. Удовлетворенность трудом как фактор достижения баланса социальной и трудовой составляющих и удержания работников в отелях // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16, № 1. С. 182–194. <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-1-182-194>.

Original article

LABOR SATISFACTION AS A FACTOR IN ACHIEVING A BALANCE OF SOCIAL AND LABOR COMPONENTS AND RETENTION OF EMPLOYEES IN HOTELS

Sara Hasan

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia
shasan@sfsedu.ru; Sarahasan11393@gmail.com, ORCID: 0009-0005-3155-3104

Abstract. *The purpose of the study is to determine the conditions and options for coordinating the conflicting interests of management and employees of Arab hotels, how to keep employees and achieve a balance of social and labor components in the system of their relations based on an analysis of one of the determining factors — labor satisfaction.*

The methodological base *of the study is represented by the convergence of a number of theories and concepts of labor economics, including the regulation of social and labor relations, system and resource-efficient approaches.*

Study results. *Pod the influence of current crisis factors and, in many respects, internal problems in the system of social and labor relations in tourism organizations (in particular, hotels) of Arab countries, in recent years in their hospitality industry, staff turnover has become a big problem, which requires the implementation of a set of measures to retain existing and hire new labor. To do this, a study using the example of Qatar examines issues related to this problem, such as job satisfaction, incentives, promotion, the formation of an attractive working environment and the introduction of various mechanisms for supporting employees from managers to keep employees in hotels. The results of the study showed that promotion is the most influential aspect of job satisfaction to retain employees, followed by a work environment, incentives and executive support. The article recommends that the policy related to incentives and rewards be revised so that they are more related to an objective assessment of the performance of workers. It is also important to focus the people in charge of hotel human resources management on improving coordination between the different departments and increasing the level of communication between them to ensure the workflow with the required efficiency. And finally, focus on training managers and executives to create good relationships with their subordinates and maintain the sustainability of those relationships.*

The prospects of the study *are to develop and test an approach to achieving a balance of interests within the entire system of social and labor relations in the hotel industry.*

Keywords: *social and labor relations in hotels, job satisfaction, staff turnover; retention of employees, Qatar's hospitality sector, balance of social and labor components*

For citation: *Hasan Sara. Labor Satisfaction as a factor in achieving a balance of social and labor components and retention of employees in hotels // Bulletin of the South Russian State Technical University. Series: Socio-economic Sciences. 2023; 16(1): 182–194. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-1-182-194>.*

Введение. Сектор гостеприимства в странах туристического профиля является особой подотраслью сферы услуг, которая не только предоставляет услуги своим гостям, но является бюджетообразующей, поскольку оказывает большое влияние на размер валового внутреннего дохода государства. Это в полной мере относится к странам арабского мира, где индустрия гостеприимства является также сферой трудоустройства, выполняя для этих стран большую социальную функцию. При этом данной отрасли постоянно требуется рабочая сила, способная удовлетворять высокие требования гостей как в условиях стабильности, так и в кризисные периоды, такие как пандемия коронавируса. В арабских странах туризм — одна из самых крупных и быстрорастущих отраслей, для многих из них она является многоотраслевой (собственно туризм, пищевая промышленность, транспорт, разного рода сопряженные услуги) и одновременно профилирующей в целом ряде стран этого региона мира, то есть в значительной степени определяющей и влияющей на макроэкономические показатели этих стран: например, в ОАЭ туристическая индустрия фактически является второй после нефтегазовой промышленности. Данные обстоятельства свидетельствуют о многообразии профессиональных профилей и качеств работников, обслуживающих функционирование организаций данного сектора экономики.

Это определяет актуальность перманентного изучения факторов поддержания и развития трудового потенциала в сфере туристического бизнеса — главного фактора доходности отелей. Последнее является совершенно очевидным, учитывая специфику гостиничного бизнеса, включая наличие большого числа туристско-рекреационных кластеров и особенности организации и использования их трудового потенциала [15; 7; 5; 3; 20; 18]. Однако есть также более сильные внешние факторы (мировой кризис), определяющие не только

устойчивость функционирования туристических компаний и их доходность, но, как следствие, прибыльность данного сектора в целом и рост экономики страны. Отмеченный многоотраслевой характер туристической сферы наглядно показан на рисунке 1.

Все эти обстоятельства определяют важность научного обоснования и идентификации факторов, которые оказывают наибольшее влияние на удержание работников в системе гостиничной индустрии и на привлечение новых, соответствующих повышенным требованиям по качеству обслуживания клиентов, в том числе молодых инициативных кадров [21].

Материалы и методы. Для проведения исследования, ориентированного на определение направлений эффективной гостиничной политики, связанной с сохранением необходимого состава и количества постоянно востребованных работников, а также привлечение дополнительного контингента в соответствии с изменением масштаба и качества предоставляемых услуг, в исследовании использовались методы динамического анализа и оценки взаимосвязей и взаимообусловленности факторов удовлетворенности трудом и удержания работников в отелях арабского мира с учетом их специфики.

Верификация данного методического инструментария осуществлялась с использованием официальной статистики, представленной на сайтах, содержащих информацию о динамике экономики Объединенных Арабских Эмиратов и их туристической сферы¹.

Поскольку под воздействием множества перечисленных факторов текучесть кадров в туристических организациях является в настоящее время серьезной проблемой во всем мире для большого числа стран, обладающих рекреационным потенциалом, ее решение требует не только новых методов, инструментария и управленческих подходов к удержанию и привлечению работников, но также допол-

1 Макроэкономические исследования [Электронный ресурс]. Экономика ОАЭ. URL: <https://be5.biz/makroekonomika/profile/ae.html>; Объединенные Арабские Эмираты — экономические показатели [Электронный ресурс] // Trading Economics. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-arab-emirates/indicators>; Экономика ОАЭ: рост и развитие на 2020–2030 годы [Электронный ресурс] // UAE-Consulting. URL: <https://www.uae-consulting.com/infocentr/uae-dubai-business-company-economy-growth-development-2020-2030>; Доха — первая арабская страна, в которой работает отель [Электронный ресурс] // Аль-Ватан. 2021. URL: <https://www.al-watan.com/article/281220/ECS>.

нительных больших расходов. Они включают, в частности, затраты на «рекламу вакансий, собеседования, найм, обучение новых работников, снижение потерь их производительности и неэффективности» [1, с. 107] ввиду недостаточной квалификации и др.

Рассмотрение этих многоаспектных задач в системе социально-трудовых отношений в гостиничной индустрии потребовало использования системного (для одновременного учета всех факторов), кибернетического (для осуществления целеориентированного управления кадрами отелей с обратной связью), а также ресурсно-результативного подходов. Такой методологический прием позволяет, во-первых, реально оценивать

эффективность использования имеющегося трудового потенциала в отелях; во-вторых, определять направления и варианты его наращивания в будущем.

«Удовлетворенность трудом» как фактор удержания работников и достижения баланса социальной и трудовой компонент в арабских отелях. Как известно, сектор услуг (в том числе туристических) наиболее остро ощутил на себе влияние коронакризиса, особенно в арабском мире, что хорошо видно в сравнительном контексте с другими странами и мировой экономикой в целом (рис. 2).

Для формирования адаптированной к кризисным явлениям политики руководс-

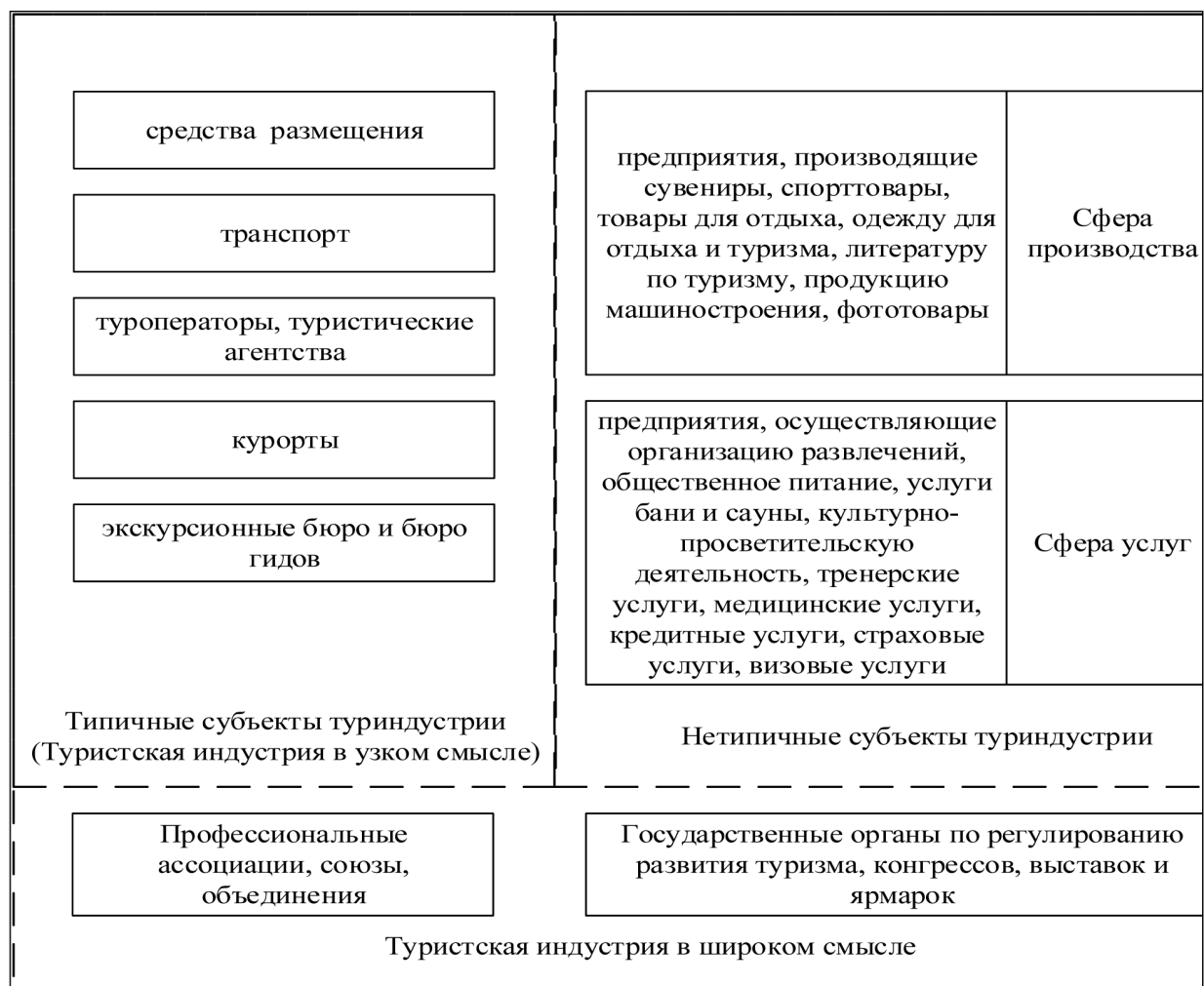


Рис. 1. Туризм — многоотраслевой производственный комплекс²

Fig. 1. Tourism — a diversified industrial complex

² Экономика ОАЭ: рост и развитие на 2020–2030 годы [Электронный ресурс] // UAE-Consulting. URL: <https://www.uae-consulting.com/infocentr/uae-dubai-business-company-economy-growth-development-2020–2030>.

тва гостиничным бизнесом необходима активная и мобильная рабочая сила, обладающая достаточными профессиональными способностями, для скорейшей переориентации и адаптации к внешним негативным явлениям. Кроме того, следует отметить, что и в периоды стабильности сфере туристических услуг требуется не менее сильная и квалифицированная рабочая сила, чтобы справиться с потребностями гостей и запросами рынка. И первая, и вторая ситуации делают индустрию гостеприимства достаточно трудоемкой. В то же время реальной практикой последних лет тестируется тот факт, что текучесть кадров стала частью задачи отрасли по удержанию имеющихся работников и найму новых кадров, соответствующих возрастающим (в связи с высокой конкуренцией, обострившейся в кризисные годы) требованиям сферы услуг.

Специалистами в области туристической деятельности текучесть кадров/персонала отелей рассматривается как «отношение числа рабочих, которые должны были быть заменены в данный период времени, к средней численности рабочих или служащих» [9, с. 83]. Для компаний и организаций, таких как субъекты гостиничного бизнеса, менеджмент должен стремиться «поддерживать вы-

сокий уровень удержания сотрудников» [6, с. 50], поскольку это для них имеет решающее значение. Данный факт объясняется тем, что отдельные клиенты (физические лица и компании) часто предпочитают получать услуги от определенных лиц того или иного отеля, так как со временем привыкают к ним, но руководству может быть достаточно сложно их удержать по разным причинам. Так, например, работники гостиничного сектора могут прекратить трудовые отношения с компанией в любое время, если работодатели не вознаградят их справедливо (с точки зрения выплаты заработной платы и возможных надбавок) с учетом «фактических трудовых усилий работников, а также будущих перспектив их продвижения по службе и возможностей обучения» [17, с. 2]. Это создает своего рода вызов гостиничной индустрии в контексте «нехватки сотрудников с навыками и знаниями, необходимыми для удовлетворения потребностей клиентов, хотя количество сотрудников, работающих в этой отрасли, уже велико» [10, с. 437] и возникающих противоречий. Следовательно, с одной стороны, вакантные должности не могут быть заполнены, потому что «имеющиеся сотрудники не могут соответствовать требуемому уровню квалификации, и эти должности остаются открытыми

Страна	2015–2019 В среднем за год	2020–2021 Во время пандемии	2022
ОАЭ	+3,0%	-4%	+4,2%
Развитые страны	+2,1%	0%	+3,3%
Мировая экономика	+3,4%	+2,8%	+3,6%

Рис. 2. Сравнительная динамика экономики ОАЭ и других стран в период 2015–2022 гг.³
Fig. 2. Comparative dynamics of the economy of the UAE and other countries in the period 2015–2022

³ Горчакова С. Жизнь в ОАЭ: главное о стране для тех, кто хочет переехать [Электронный ресурс] // Иммигрант инвестирует. 2022. URL: <https://immigrantinvest.com/ru/blog/life-in-uae/>.

из-за низкой заработной платы и/или неподходящего рабочего дня» [19, с. 543]. С другой стороны, возможна ситуация высокой потребности в работниках определенной категории и требуемых профессиональных качеств, но при этом существует дефицит вакансий.

Таким образом, речь идет о так называемом «обороте в гостиничном бизнесе», который, как показывают исследования, является естественным аспектом гостиничной индустрии. Существующие примеры свидетельствуют о том, что текучка кадров в отелях происходит тогда, когда имеется неудовлетворенность работой. Удовлетворенность работой — это определенное и установленное в каждой конкретной организации отношение к работе; и удовлетворение от работы требуется всем работникам. Сотрудники, которые в относительно большей степени удовлетворены своей работой, реже отсутствуют и будут дольше оставаться на своих рабочих местах по сравнению с наименее удовлетворенными сотрудниками. Таким образом, удовлетворенность работой («удовлетворенность трудом») становится одним из определяющих факторов удержания работников в компании и достижения баланса интересов социальной и трудовой компонент в общей системе социально-трудовых отношений в коллективе. Удовлетворенность трудом как особая категория «определяется множеством факторов: самой работой, заработной платой или окладом, ростом и восходящей мобильностью, надзором, отношениями с коллегами и отношением к работе» [12, с. 21].

Рассмотрим наиболее значимые факторы удовлетворенности трудом работников арабских отелей, что позволит выявить направления управляющих воздействий со стороны руководства.

Определение удержания сотрудников. Удержание сотрудников определяется как «обязательство продолжать работать с конкретной организацией на постоянной основе» [17, с. 2]. Удержание сотрудников также определяется как «усилия, предпринимаемые компанией или организацией для разработки стратегий и инициатив, поддерживающих удержание ее нынешних сотрудников» [8, с. 1]. В соответствии с этим фактором удовлетворенность работой определяется так же, как оценка человеком своей работы и контекста

своей работы. Это положительное или отрицательное отношение к внутренним или внешним аспектам работы человека. К общим аспектам удовлетворенности работой относятся: заработная плата, стимулы и вознаграждения, коллеги, оценка организацией усилий сотрудника, условия труда, продвижение по службе, надзор и политика или процедуры организации.

Ключевые детерминанты удовлетворенности работой сотрудников отелей можно представить следующим образом.

1) *Сама работа.* Характер выполняемой работы, ее объем, специфика (в разрезе потребностей гостиничного бизнеса) оказывают большое влияние на общую удовлетворенность работой. Работники, считающие свою работу однообразной, не вызывающей затруднений или скучной, как правило, менее удовлетворены своей работой.

2) *Оплата труда или заработная плата.* Общая удовлетворенность работой будет оцениваться, как невысокая, если заработная плата, полученная работником, неудовлетворительна. Сотрудники, которые не удовлетворены своей заработной платой, не будут выполнять свою работу хорошо или в полной мере.

3) *Рост и восходящая мобильность.* Степень удовлетворенности сотрудника наличием возможностей для роста своих профессиональных качеств, или так называемого потенциала для восходящей мобильности (условия для карьерного роста), может оказывать существенное влияние на удовлетворенность работой.

4) *Надзор.* Надзор, который испытывает на себе персонал гостиницы со стороны менеджмента разного уровня, безусловно, является сильным фактором влияния на удовлетворенность работой. Отношения между работодателем и работником очень важны для поддержания устойчивого баланса социальной и трудовой составляющих системы социально-трудовых отношений в отеле, чтобы работники были довольны своей деятельностью в конкретном отеле и не рассматривали варианты смены места работы.

5) *Коллеги.* Коллеги работника по совместной деятельности в гостиничном бизнесе и отношения с ними также влияют на общую удовлетворенность работой. Сотрудники, которые плохо работают и имеют хорошие че-

ловеческие отношения с другими коллегами, получают меньше удовлетворения по сравнению с теми, у кого хорошие человеческие отношения. Кроме того, удовлетворенность клиентов также поддерживается удовлетворенностью работой сотрудников.

В целом удовлетворенность работой сотрудников отелей влияет на текучесть кадров, невыходы на работу и производительность (рис. 3).

Таким образом, удовлетворенность работой напрямую влияет на удержание сотрудников в отелях, то есть на сохранение востребованной рабочей силы. Результаты анализа данной проблемы показали, что во многих исследованиях обсуждается взаимовлияние этих важных составляющих социально-трудовых отношений. В ряде этих исследований авторы показали, что «удовлетворенность работой положительно влияет на удержание сотрудников, поскольку удовлетворение повышает мотивацию сотрудников оставаться в организации, в которой они работают» [16, с. 129]. Кроме того, удовлетворенность работой снижает намерение сотрудников уйти с работы и таким образом снижает текучесть кадров. Сотрудники, которые чувствуют высокий уровень удовлетворенности, с меньшей вероятностью покинут свою текущую работу, следовательно, «удовлетворенность

работой может способствовать сохранению стабильной рабочей силы» [22, с. 15].

В рассмотренных публикациях по данной проблеме также выявлена взаимосвязь между стимулами, продвижением по службе, рабочей средой, поддержкой руководителей и удержанием сотрудников. Так, например, система поощрений выходит на первое место как наиболее эффективная стратегия по привлечению, удержанию и стимулированию сотрудников оставаться и продолжать работать в отелях.

Существуют также публикации, в которых показана прямая связь между продвижением по службе и удержанием сотрудников, поскольку продвижение по карьерной лестнице делает сотрудника удовлетворенным и повышает уровень его намерения остаться в организации [23].

В некоторых источниках отмечена также взаимосвязь между рабочей средой, которая сложилась в отеле, и удержанием сотрудников: руководство, обеспечивающее своим сотрудникам хорошие условия для работы, надлежащий уровень конфиденциальности и надежный контроль в рабочей среде значительно повышают их уровень мотивации и развивают чувство приверженности этой организации не только в текущей, но и в долгосрочной перспективе [11].



Рис. 3. Факторы удовлетворенности работой сотрудников арабских отелей⁴

Fig. 3. Factors of satisfaction with the work of employees of Arab hotels

⁴ Разработано автором по материалам исследования.

И наконец, многие специалисты отмечают четкую взаимосвязь между поддержкой (например, профессионального развития своих подчиненных) работников руководителем и удержанием сотрудников. В ситуации, когда руководитель оказывает адекватную поддержку своим подчиненным, отношения с ними укрепляются, развиваются навыки работников и возрастает их намерение остаться и продолжать работать в организации. С другой стороны, поддержка руководителя имеет и обратный эффект: чем она больше, тем выше у сотрудников мотивация к эффективной и результативной работе и тем больше удается поддерживать уровень производительности, требуемый организацией. «Чем больше сотрудников продолжают поддерживать хорошие отношения со своим руководителем, тем больше вероятность того, что это положительно повлияет на их повышенное чувство приверженности организации и тем выше шансы организации сохранить их» [13, с. 157].

Рассмотрим некоторые из изложенных выше положений на примере гостиничного сектора в одной из ведущих туристических стран арабского мира — Катаре. Город Доха в Катаре занял первое место в арабском мире в списке лучших городов Colliers International с точки зрения заполняемости отелей в 2021 году со средней заполняемостью 72%. Qatar Tourism предпринимал различные меры для усиления продвижения туризма в Катаре в рамках подготовки к чемпионату мира по футболу 2022 года, запустив в 17 странах по всему миру крупнейшую рекламную кампанию в истории туристического сектора этой страны — «Живи в исключительном мире».

Данные Всемирного совета по путешествиям и туризму показывают, что объем расходов иностранных посетителей в Катаре в 2020 году составил 32,1 миллиарда риалов, несмотря на последствия пандемии коронавируса, которая, в частности, оказала большое негативное влияние на воздушный транспорт во всем мире, в том числе и в арабских странах.

Сектор туризма занимает видное место в стратегии Катара в рамках диверсификации национальной экономики, поскольку страна стремится к достижению Qatar National Vision 2030. Руководство Катара определило

сферу туризма в число приоритетных секторов национальной экономики, поскольку осознало, что существует настоятельная необходимость сократить зависимость от доходов от нефти и газа и построить устойчивую национальную экономику в стратегическом контексте на период до 2030 года. В долгосрочной перспективе туризм обеспечит защиту от колебаний цен на нефть, которые могут повлиять на процесс экономического роста.

Согласно Добровольному национальному обзору государства Катар за 2021 год, выпущенному Управлением планирования и статистики, к концу 2020 года количество туристических гостиничных номеров достигло примерно 32000 и ожидается, что к началу 2023 года будет добавлено еще около 13000 номеров [15].

В целом Национальная стратегия в сфере туризма направлена на привлечение в Катар 5,6 млн. посетителей ежегодно, начиная с 2023 года, а также на повышение доли рекреационного туризма до 67% от общего числа посетителей и стабилизацию уровня заполняемости гостиниц на уровне 72%. При этом эти показатели обосновываются как за счет увеличения спроса и разнообразия вариантов размещения туристов, чтобы они соответствовали различным категориям посетителей, так и за счет удержания профессиональных работников с использованием всех перечисленных выше инструментов, а также наращивания квалификации у другого их контингента.

Заключение. Исследование проблемы сохранения высокопрофессиональных специалистов, а также повышения квалификации остальных работников гостиничной индустрии в арабских странах позволило сделать ряд выводов методического и прикладного характера.

Обосновано, что существует тесная связь между удовлетворенностью работой и удержанием сотрудников в сфере гостеприимства, в том числе в отелях Катара. Результаты также показали, что продвижение по службе является наиболее влиятельным аспектом удовлетворенности работой для удержания сотрудников; за ним следуют рабочая среда, стимулы и, наконец, поддержка руководителя.

Одним из основных факторов, влияющих на текучесть кадров в отелях, очевидным образом является заработная плата: большинство респондентов отметили, что именно заработная плата важна не только для удержания, но и для привлечения потенциальных сотрудников. В дополнение к этому получен вывод о необходимости пересмотра политики, связанной со стимулами и вознаграждениями, чтобы они напрямую коррелировали с оценкой эффективности труда работников. Данная политика должна включать адаптивные механизмы премирования и другие возможности финансовой поддержки, чтобы повысить шансы руководства на удержание сотрудников.

В дополнение к этому важным является сосредоточение усилий лиц, принимающих решения в отелях, на ежегодной подготовке планов по развитию сферы профессиональной переподготовки сотрудников с целью создания для них возможности для продвижения по службе и развития их карьеры. С целью достижения баланса между социальной и трудовой составляющими системы социально-трудовых отношений в гостиничной индустрии необходимо улучшение координации между различными отделами отелей и повышение уровня связи между ними для обеспечения эффективного рабочего процесса. Наконец, необходимо сосредоточиться на обучении менеджеров и руководителей для создания хороших отношений со своими подчиненными и поддержания устойчивости этих отношений.

Список источников

1. Акинёми О. Текучесть рабочей силы: причины, последствия и предупреждение [Электронный ресурс] // Журнал управления и социальных наук университета Фонтан. 2016. №5(1). С. 105–112. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Akinyomi-John/publication/307545809.pdf>.

2. Атват Саида. Детерминанты удовлетворенности работой на малых и средних предприятиях [Электронный ресурс] // Пример медико-хирургической клиники «Бургла». Алжир, Университет Касди Мербах, 2016. URL: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/10686/1/atawat-saida.pdf>.

3. Виноградова М.В., Ульянченко Л.А. Региональные туристские комплексы и клас-

теры: общие черты и основные отличия // Сервис в России и за рубежом. 2014. №8(55). С. 127–140.

4. Гариб М., Кахваджи А., Эльтигани М. Факторы, влияющие на стратегии удержания персонала, используемые в частных сирийских компаниях во время кризиса [Электронный ресурс] // Международный обзор менеджмента и маркетинга. 2017. №7(2). С. 202–206. URL: https://www.researchgate.net/publication/316595452Factors_Affecting_Staff_Retention_Strategies_Used_in_Private_Syrian_Companies_during_the_Crisis.

5. Гриненко С.В. Менеджмент партнерства как платформа эффективного использования олимпийского наследия // Актуальные проблемы образовательного туризма. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Челябинск: ЧелГУ, 2017. С.32–44.

6. Джагун В. Исследование высокой текучести кадров в ирландском секторе гостеприимства, определение того, какие методы удержания следует принять. Диссертация [Электронный ресурс]. Дублин, Национальный колледж Ирландии, 2015. URL: <https://norma.ncirl.ie/2096/1/victoriajagun.pdf>.

7. Каменских Н.А. Кластерный подход к управлению развитием региональной туристско-рекреационной подсистемы [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Наукоедение». 2016. Т. 8. №2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN216.pdf>.

8. Мсенгети Д., Обвоги Дж. Влияние оплаты труда и условий труда на удержание сотрудников: исследование гостиничного бизнеса в округе Момбаса [Электронный ресурс] // Международный журнал научных и исследовательских публикаций. 2015. №5(4). С. 1–10. URL: <https://www.ijsrp.org/research-paper-0415/ijsrp-p4077.pdf>.

9. Нанкервис А.Р. Стратегии управления в производстве услуг: исследование гостиничной практики в Юго-Восточной Азии [Электронный ресурс] // Исследования и практика в области управления человеческими ресурсами. 1995. №3. С. 71–83. URL: <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/35872>.

10. Нестороска И., Петровска И. Обучение персонала в сфере гостеприимства как преимущество повышения качества обслуживания [Электронный ресурс] // Туризм и ин-

дустрия гостеприимства 2014. Материалы конгресса «Тенденции в индустрии туризма и гостеприимства». С. 437–448. URL: <https://ideas.repec.org/p/tho/iscthi/section7-3.html>.

11. Рамлал С. Управление удержанием сотрудников как стратегия повышения организационной конкурентоспособности [Электронный ресурс] // Applied H. R. M. Researches. 2003. №8(2). С. 63–72. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55461859/Employee_retention_-_Applied_HRM_Research-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666642347&Signature=A.

12. Роджерс Д. Д., Клоу К. Е., Каш Т. Дж. Повышение удовлетворенности работой обслуживающего персонала [Электронный ресурс] // Журнал рынка услуг. 1994. №8. С. 14–26. URL: <https://www.researchgate.net/publication/305490640EmployeesSatisfactionandQualityManagementinHumanResourcesaStudyinSpanishThermalCentre>.

13. Смит Б. Сохранение работы в сфере защиты детей: влияние воспринимаемой организационной поддержки, поддержки руководителя и внутренней ценности работы [Электронный ресурс] // Служба по делам детей и молодежи. 2005. №27. С. 153–169. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0190740904001653>.

14. Тивари И. Анализ факторов, влияющих на удержание и текучесть кадров в ирландской индустрии гостеприимства [Электронный ресурс]. 2015. URL: <https://norma.ncirl.ie/2050/>.

15. Туристско-рекреационные кластеры в контексте управления развитием сферы туризма: кадровая составляющая [Электронный ресурс] // Экосистемы в пространстве новой экономики / Под ред. проф. Боровской М. А., Лябаха Н. Н., Матвеевой Л. Г. Ростов н/Д: Издательство ЮФУ. 2020. URL: https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2022/01/elibrary_46223774_13912179.pdf.

16. Хан А., Алим М. Влияние удовлетворенности работой на текучесть кадров: эмпирическое исследование автономных медицинских учреждений Пакистана [Электронный ресурс] // Журнал международных исследований. 2014. №7(1). С. 122–132. URL: file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/5y1.org_810439fa71319b83899aa090c6b1f9fc.pdf.

17. Чен Л., Ценг К. Трудоустройство и занятость в гостиничном бизнесе: обзор лите-

ратуры [Электронный ресурс] // Бизнес и экономика. 2014. №5(3). С. 1–3. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10963758.2014.935221>.

18. Шипилова В. А., Матвеева Л. Г. Российский и мировой опыт адаптации туристических компаний к вызовам пандемии // Сборник материалов XVI Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 18–20 ноября 2021 г.). Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2022. С. 168–175.

19. Keep E., Mayhew K., Payne, J. From the skill revolution to the miracle of productivity — not as easy as it sounds? [Electronic resource] // Oxford Rev Econ Policy. 2006. №22. P. 539–559. URL: <https://www.jstor.org/stable/23606780>.

20. Konovalova E. E., Yudina E. V., Bushueva I. V., Ukhina T. V., Lebedev K. A. Forming approaches to strategic management and development of tourism and hospitality industry in the regions // Journal of Environmental Management and Tourism. 2018. Vol. 9. №2(26). P. 241–247.

21. Matveeva L. G., Mikhalkina E. V., Chernova O. A. The Methodology for the Evaluation of Youth Economic Potential: Revealing the Resources // Journal of Advanced Research in Law and Economics. Vol. XI. Issue 1(47). 2020. P. 246–255.

22. Neog B., Barua M. Factors Affecting Employee Retention in Assam Car Repair Shops: Empirical Study [Electronic resource] // SIJ Transactions on Industrial, Finance & Business Management (IFBM). 2015. №3(1). P. 9–18. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a47a/89d49eee80a532144170dbe3aab736382bd2.pdf>.

23. Van H., Suleiman M. Omar A. Procedural fairness in the decision to promote management personnel in Malaysia [Electronic resource] // Asia Pacific Business Review. 2012. №18(1). P. 99–121. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602380903424167>.

References

1. Akinjomi O. Tekuchest' rabochej sily: prichiny, posledstviya i preduprezhdenie [Labor turnover: causes, consequences and prevention] [Elektronnyj resurs]. Zhurnal upravlenija i social'nyh nauk universiteta Fontan [Journal of Management and Social Sciences of the Fountain University]. 2016; 5(1): 105–112. URL:

<https://www.researchgate.net/profile/Akinyomi-John/publication/307545809.pdf>. (In Russ.).

2. Atvat Saida. Determinanty udovletvorennosti rabotoj na malyh i srednih predpriyatijah [Determinants of job satisfaction at small and medium-sized enterprises] [Elektronnyj resurs]. Primer mediko-hirurgicheskoy kliniki «Burgla» [Example of the medical and surgical clinic «Burgla»]. Alzhir, Universitet Kasdi Merbah, 2016. URL: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/10686/1/atawat-saida.pdf>. (In Russ.).

3. Vinogradova M. V., Ul'janchenko L. A. Regional'nye turistskie komplekсы i klasterы: obshhie cherty i osnovnye otlichija [Regional tourist complexes and clusters: common features and main differences]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and abroad]. 2014; 8(55): 127–140. (In Russ.).

4. Garib M., Kahvazhi A., Jel'tigani M. Faktory, vliyayushhie na strategii uderzhanija personala, ispol'zuemye v chastnyh sirijских kompanijah vo vremja krizisa [Factors influencing personnel retention strategies used in private Syrian companies during the crisis] [Elektronnyj resurs]. *Mezhdunarodnyj obzor menedzhmenta i marketinga* [International Management and Marketing Review]. 2017; 7(2): 202–206. URL: https://www.researchgate.net/publication/316595452Factors_Affecting_Staff_Retention_Strategies_Used_in_Private_Syrian_Companies_during_the_Crisis. (In Russ.).

5. Grinenko S. V. Menedzhment partnerstva kak platforma jeffektivnogo ispol'zovanija olimpijskogo nasledija [Partnership management as a platform for effective use of the Olympic heritage]. Aktual'nye problemy obrazovatel'nogo turizma. Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii [Actual problems of educational tourism. Materials of the All-Russian Scientific and practical Conference]. Cheljabinsk: ChelGU, 2017. P. 32–44. (In Russ.).

6. DzhaGUN V. Issledovanie vysokoj tekuchesti kadrov v irlandskom sektore gostepriimstva, opredelenie togo, kakie metody uderzhanija sleduet prinjat'. Dissertacija [A study of high staff turnover in the Irish hospitality sector, determining which retention methods should be adopted. Dissertation] [Elektronnyj resurs]. Dublin, Nacional'nyj kolledzh Irlandii, 2015. URL: <https://norma.ncirl.ie/2096/1/victoriajagun.pdf>. (In Russ.).

7. Kamenskih N. A. Klasternyj podhod k upravleniju razvitiem regional'noj turistsko-rekreativnoj podsystemy [Cluster approach to the management of the development of the regional tourist and recreational subsystem] [Elektronnyj resurs]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Online journal «Science Studies»]. 2016; 8(2). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN216.pdf>. (In Russ.).

8. Msengeti D., Obvogi Dzh. Vlijanie oplaty truda i uslovij truda na uderzhanie sotrudnikov: issledovanie gostinichnogo biznesa v okruge Mombasa [The impact of wages and working conditions on employee retention: a study of the hotel business in Mombasa District] [Elektronnyj resurs]. *Mezhdunarodnyj zhurnal nauchnyh i issledovatel'skich publikacij* [International Journal of Scientific and Research Publications]. 2015; 5(4): 1–10. URL: <https://www.ijr.org/research-paper-0415/ijr-p4077.pdf>. (In Russ.).

9. Nankervis A. R. Strategii upravlenija v proizvodstve uslug: issledovanie gostinichnoj praktiki v Jugo-Vostochnoj Azii [Management strategies in the production of services: a study of hotel practice in Southeast Asia] [Elektronnyj resurs]. *Issledovanija i praktika v oblasti upravlenija chelovecheskimi resursami* [Research and practice in the field of human resource management]. 1995; (3): 71–83. URL: <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/35872>. (In Russ.).

10. Nestoroska I., Petrovska I. Obuchenie personala v sfere gostepriimstva kak preimushhestvo povyshenija kachestva obsluzhivaniya [Staff training in the field of hospitality as an advantage of improving the quality of service] [Elektronnyj resurs]. Turizm i industrija gostepriimstva 2014. Materialy kongressa «Tendencii v industrii turizma i gostepriimstva» [Tourism and hospitality industry 2014. Materials of the Congress «Trends in the tourism and hospitality industry»]. P. 437–448. URL: <https://ideas.repec.org/p/tho/iscthi/section7-3.html>. (In Russ.).

11. Ramlall S. Upravlenie uderzhanijem sotrudnikov kak strategija povyshenija organizacionnoj konkurentosposobnosti [Employee retention management as a strategy for improving organizational competitiveness] [Elektronnyj resurs]. *Applied H.R.M. Researches*. 2003; 8(2): 63–72. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55461859/Employee_retention_-_Applied_HRM_Research-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666642347&Signature=A. (In Russ.).

12. Rodzhers D. D., Klou K. E., Kash T. Dzh. Povyshenie udovletvorennosti rabotoj obsluzhivajushhego personala [Increasing satisfaction with the work of service personnel] [Elektronnyj resurs]. *Zhurnal rynka uslug* [Journal of the service market]. 1994; (8): 14–26. URL: <https://www.researchgate.net/publication/305490640EmployeesSatisfactionandQualityManagementinHumanResourcesaStudyinSpanishThermalCentre>. (In Russ.).
13. Smit B. Sohranenie raboty v sfere zashhity detej: vlijanie vosprinimaemoj organizacionnoj podderzhki, podderzhki rukovoditelja i vnutrennej cennosti raboty [Preservation of work in the field of child protection: the impact of perceived organizational support, manager support and the intrinsic value of work] [Elektronnyj resurs]. *Sluzhba po delam detej i molodezhi* [Service for Children and Youth]. 2005; (27): 153–169. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0190740904001653>. (In Russ.).
14. Tivari I. Analiz faktorov, vlijajushhih na uderzhanie i tekuchest' kadrov v irlandskoj industrii gostepriimstva [Analysis of factors affecting retention and staff turnover in the Irish hospitality industry] [Elektronnyj resurs]. 2015. URL: <https://norma.ncirl.ie/2050/>. (In Russ.).
15. Turistsko-rekreacionnye klasteri v kontekste upravlenija razvitiem sfery turizma: kadrovaja sostavljajushhaja [Tourist and recreational clusters in the context of tourism development management: personnel component] [Elektronnyj resurs]. *Jekosistemy v prostranstve novoj jekonomiki* [Ecosystems in the space of the new economy]. Pod red. prof. Borovskoj M.A., Ljabaha N.N., Matveevoj L.G. [In Prof. Borovskoi M.A., Lyabakha N.N., Matveeva L.G. (eds.)]. Rostov-on-Don: Izdatel'stvo JuFU. 2020. URL: https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2022/01/elibrary_46223774_13912179.pdf. (In Russ.).
16. Han A., Alim M. Vlijanie udovletvorennosti rabotoj na tekuchest' kadrov: jempricheskoe issledovanie avtonomnyh medicinskih uchrezhdenij Pakistana [The influence of job satisfaction on staff turnover: an empirical study of autonomous medical institutions in Pakistan] [Elektronnyj resurs]. *Zhurnal mezhdunarodnyh issledovanij* [Journal of International Studies]. 2014; 7(1): 122–132. URL: file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/5y1.org_810439fa71319b83899aa090c6b1f9fc.pdf. (In Russ.).
17. Chen L., Ceng K. Trudoustrojstvo i zanjatost' v gostinichnom biznese: obzor literatury [Employment and employment in the hotel business: literature review] [Elektronnyj resurs]. *Biznes i jekonomika* [Business and economics]. 2014; 5(3): 1–3. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10963758.2014.935221>. (In Russ.).
18. Shipilova V.A., Matveeva L.G. Rossijskij i mirovoj opyt adaptacii turistscheskich kompanij k vyzovam pandemii [Russian and world experience of adaptation of travel companies to the challenges of the pandemic]. *Sbornik materialov XVI Mezhdunarodnoj konferencii «Rossijskie regiony v fokuse peremen»* (Ekaterinburg, 18–20 nojabrja 2021 g.) [Collection of materials of the XVI International Conference «Russian regions in the focus of change» (Yekaterinburg, November 18–20, 2021)]. Ekaterinburg: Ural'skij federal'nyj universitet, 2022. P. 168–175. (In Russ.).
19. Keep E., Mayhew K., Payne, J. From the skill revolution to the miracle of productivity — not as easy as it sounds? [Electronic resource] // *Oxford Rev Econ Policy*. 2006. №22. P. 539–559. URL: <https://www.jstor.org/stable/23606780>.
20. Konovalova E.E., Yudina E.V., Bushueva I.V., Ukhina T.V., Lebedev K.A. Forming approaches to strategic management and development of tourism and hospitality industry in the regions // *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2018. Vol. 9. №2(26). P. 241–247.
21. Matveeva L.G., Mikhalkina E.V., Chernova O.A. The Methodology for the Evaluation of Youth Economic Potential: Revealing the Resources // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. Vol. XI. Issue 1(47). 2020. P. 246–255.
22. Neog B., Barua M. Factors Affecting Employee Retention in Assam Car Repair Shops: Empirical Study [Electronic resource] // *SIJ Transactions on Industrial, Finance & Business Management (IFBM)*. 2015. №3(1). P. 9–18. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a47a/89d49eee80a532144170dbe3aab736382bd2.pdf>.
23. Van H., Suleiman M. Omar A. Procedural fairness in the decision to promote management personnel in Malaysia [Electronic resource] // *Asia Pacific Business Review*. 2012. №18(1). P. 99–121. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602380903424167>.

Статья поступила в редакцию 12.12.2022; одобрена после рецензирования 22.12.2022; принята к публикации 25.12.2022.

The article was submitted on 12.12.2022; approved after reviewing on 22.12.2022; accepted for publication on 25.12.2022.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ



Хасан Сара — аспирант, Южный федеральный университет.
Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая садовая, 105/42

Hasan Sara — Postgraduate Student, Southern Federal University.
105/42 Bolshaya Sadovaya str., Rostov-on-Don, Russia
