Профессиональное образовательное учреждение
«КОЛЛЕДЖ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ»

109316, г. Москва, Волгоградский пр-т, д.42, кор.7, тел. (495) 640 64 36, тел./факс (495) 640 64 60

Согласовано
Зам. директора по УПР
_____ /Ниятбеков Т.И./
«____»_____20 ___г.

ЗАДАНИЕ
для выпускной квалификационной работы

Обучающийся: Егоренко Анна Федоровна
Группа_____
Специальность: 43.02.11 «Гостиничный сервис»
Квалификация: менеджер

Тема: ***«Роль персонала в обеспечении гостиничного сервиса»***

Дата выдачи работы: «___» _____ 202_г.
Срок сдачи работы: «___» _____ 202_г.

Перечень вопросов, подлежащих разработке (исследованию):
- рассмотреть роль персонала в организации обслуживания посетителей в гостинице;
- изучить зарубежный опыт обеспечения гостиничного сервиса;
- проанализировать деятельность персонала в гостинице «Русотель»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в обеспечении гостиничного сервиса.

В выпускную письменную экзаменационную работу включаются:
Введение
1.Персонал гостиницы и его роль в обеспечении обслуживания посетителей
1.1.Роль персонала в организации обслуживания посетителей в гостинице
1.2.Зарубежный опыт обеспечения гостиничного сервиса
2.Анализ деятельности персонала в гостинице «Русотель»
2.1.Анализ деятельности персонала в гостинице «Русотель»
2.2.Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в обеспечении гостиничного сервиса
Заключение
Приложения

Литература
1. Аладин Н.А. Проблемы управления персоналом гостиничных предприятий в период пандемии // Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства. 2021. №7. С. 34-40.
2. Волгин С.И. Менеджмент в системе подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства. 2022. №8. С. 201-208.

3. Голованова Е.С. Подготовка персонала отеля к обслуживанию клиентов на деловых мероприятиях (на примере Hilton Saint Petersburg Expoforum 4*) // Сервису и туризму - инновационное развитие. 2022. №8. С. 68-71.
4. Донцова А.А., Морозкова Н.А. Дефицит квалифицированного персонала как одна из актуальных проблем гостиничного бизнеса // Актуальные проблемы и перспективы развития сферы гостеприимства. 2021. №6. С. 34-37.
5. Зуева В.Д. Система мотивации персонала в гостинице // Сервису и туризму - инновационное развитие. 2022. С. 62-68.
6. Мантрова А.В., Сикачина Е.Д. Особенности подбора и отбора персонала гостиницы: рекомендации студентам, как будущим сотрудникам отрасли // Государственная политика и управление в области спорта, туризма, сервисной деятельности. 2021. С. 158-165.
7. Суренкова З.К. Совершенствование системы мотивации персонала на примере гостиницы «АВРОРА-HOTEL» // Материалы международного научного форума обучающихся «Молодежь в науке и творчестве». 2021. №6. С. 151-152.
8. Шеина С.Р. Персонал как один из факторов внутренней среды организации, обеспечивающий конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг // Актуальные вопросы управления персоналом. 2021. №9. С. 435-448.

Научный руководитель: _____
(Ф.И.О.) (подпись)

Задание получил: «____» _____20__г. студент _____
(подпись)

Содержание

Введение.....5
1. Персонал гостиницы и его роль в обеспечении обслуживания посетителей.....8
1.1. Роль персонала в организации обслуживания посетителей в гостинице.....8
1.2. Зарубежный опыт обеспечения гостиничного сервиса.....14
2. Анализ деятельности персонала в гостинице «Рэдиссон Блу Белорусская».....19
2.1. Анализ деятельности персонала в гостинице «Русотель».....19
2.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в обеспечении гостиничного сервиса.....28
Заключение.....33
Список использованных источников.....36

Введение

Предприятия гостиничной сферы зачастую сталкиваются с такими проблемами в сфере кадрового управлении персоналом, которые необходимо в кратчайшие сроки минимизировать или же полностью ликвидировать, пандемия усугубила влияние этих проблем на деятельность гостиницы.

В число наиболее значимых проблем входят: необходимость удержания сотрудников, кадровая «текучка»; опыт и уровень квалификации персонала; наличие навыков командной работы, взаимодействие между подразделениями и службами.

Актуальность темы исследования. В гостиничных предприятиях чаще всего возникает такая проблема, как кадровая «текучка», что обусловлено, прежде всего, таким фактором, как сезонность функционирования гостиничных предприятий. Действительно, данный фактор влияет не только на загрузку отеля, но также на показатель мобильности гостиничного штата.

В большинстве случаев пик увольнений сотрудников из гостиниц приходится на начало или окончание «высокого сезона»; помимо прочего, уход сотрудников по завершении данного сезона обуславливается ожиданием возможного снижения заработной платы. В «низкий сезон» объем деятельности предприятия гостиничной сферы сокращается что отражается как прибыли самого предприятия, так и на доходах персонала. На «низкий сезон» некоторые отели, в целях оптимизации расходов, сокращают для сотрудников определенных служб часы работы; в других случаях работники теряют часть заработной платы из-за отсутствия премиальной части выплат.

Указанный фактор отражается, прежде всего, на сотрудниках, относящихся к линейному персоналу – официантах, администраторах ресепшена и прочих работниках, имеющих дополнительный заработок в «высокий сезон». Проблема сезонных пиков деятельности персонала может

быть разрешена с помощью реализации мотивационных программ, а также оптимизации штатного расписания.

Еще одна проблема, связанная с «текучкой» кадров предприятий гостиничной сферы связана с невозможностью удержания вновь принятых сотрудников, т.е. персонала, который принимает решение об увольнении в течение первого же года работы. В первую очередь, данная тенденция относится к персоналу без опыта работы, т.е. недавним выпускникам, а также работникам без опыта конкретно в гостиничном предприятии. В качестве причин увольнения большинство работников считают неверно организованные адаптационные программы для нового персонала, из-за которых у новых сотрудников не возникает стремление к построению карьеры в данной организации.

В конечном итоге, отсутствие грамотно разработанных процедур ввода нового в должность вновь принятого сотрудника, его посвящения в нюансы корпоративной культуры и особенности деятельности предприятия гостиничной сферы, отсутствие эффективных программ развития и практики наставничества приводят к тому, что новые работники вскоре увольняются.

Объектом исследования в работе выступает гостиница «Русотель».

Предметом исследования в работе выступает система управления персоналом гостиницы.

Целью данной работы является исследование роли персонала в обеспечении гостиничного сервиса на примере гостиницы «Русотель».

Задачи:

- рассмотреть роль персонала в организации обслуживания посетителей в гостинице;

- изучить зарубежный опыт обеспечения гостиничного сервиса;

- проанализировать деятельность персонала в гостинице «Русотель»;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в обеспечении гостиничного сервиса.

В данной работе были использованы следующие научные труды в области исследования роли персонала в обеспечении гостиничного сервиса: Аладин Н.А., Волгин С.И., Глебова В.С., Голованова Е.С., Донцова А.А., Морозкова Н.А., Зуева В.Д., Мантрова А.В., Сикачина Е.Д., Суренкова З.К., Шеина С.Р. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие теоретические основы организации обслуживания посетителей гостиницы, методики определения уровня качества обслуживания. В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, а также информация официальных сайтов в сети Интернет.

При проведении исследования настоящей темы использовались **методы** анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в обеспечении гостиничного сервиса «Русотель».

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением и списка использованных источников.

1. Персонал гостиницы и его роль в обеспечении обслуживания посетителей

1.1. Роль персонала в организации обслуживания посетителей в гостинице

Предприятия гостиничной сферы зачастую сталкиваются с такими проблемами в сфере кадрового управлении персоналом, которые необходимо в кратчайшие сроки минимизировать или же полностью ликвидировать, пандемия усугубила влияние этих проблем на деятельность гостиницы.

В число наиболее значимых проблем входят:

- необходимость удержания сотрудников, кадровая «текучка»;

- опыт и уровень квалификации персонала;

- наличие навыков командной работы, взаимодействие между подразделениями и службами.

В гостиничных предприятиях чаще всего возникает такая проблема, как кадровая «текучка»; это обусловлено, прежде всего, таким фактором, как сезонность функционирования гостиничных предприятий. Действительно, данный фактор влияет не только на загрузку отеля, но также на показатель мобильности гостиничного штата [4, с. 95].

В большинстве случаев пик увольнений сотрудников из гостиниц приходится на начало или окончание «высокого сезона»; помимо прочего, уход сотрудников по завершении данного сезона обуславливается ожиданием возможного снижения заработной платы. В «низкий сезон» объем деятельности предприятия гостиничной сферы сокращается что отражается как прибыли самого предприятия, так и на доходах персонала.

На «низкий сезон» некоторые отели, в целях оптимизации расходов, сокращают для сотрудников определенных служб часы работы; в других случаях работники теряют часть заработной платы из-за отсутствия премиальной части выплат. Указанный фактор отражается, прежде всего, на сотрудниках, относящихся к линейному персоналу – официантах,

администраторах ресепшена и прочих работниках, имеющих дополнительный заработок в «высокий сезон» [16, с. 102].

Проблема сезонных пиков деятельности персонала может быть разрешена с помощью реализации мотивационных программ, а также оптимизации штатного расписания. Еще одна проблема, связанная с «текучкой» кадров предприятий гостиничной сферы связана с невозможностью удержания вновь принятых сотрудников, т.е. персонала, который принимает решение об увольнении в течение первого же года работы.

В первую очередь, данная тенденция относится к персоналу без опыта работы, т.е. недавним выпускникам, а также работникам без опыта конкретно в гостиничном предприятии.

В качестве причин увольнения большинство работников считают неверно организованные адаптационные программы для нового персонала, из-за которых у новых сотрудников не возникает стремление к построению карьеры в данной организации. В конечном итоге, отсутствие грамотно разработанных процедур ввода нового в должность вновь принятого сотрудника, его посвящения в нюансы корпоративной культуры и особенности деятельности предприятия гостиничной сферы, отсутствие эффективных программ развития и практики наставничества приводят к тому, что новые работники вскоре увольняются [26, с. 69].

Пандемия еще больше усугубила данные проблемы. Зачастую планирующие строить карьеру в гостиничном бизнесе выпускники профильных учебных заведений принимают решение о смене деятельности в силу необоснованно высоких ожиданий в отношении работы на предприятиях гостиничной сферы. Это обусловлено относительно невысоким уровнем оплаты труда сотрудников на линейных должностях, при учете сложностей и стрессового характера работы, а также того, что работники не осведомлены и не понимают, какие в гостиничном предприятии существуют возможности для профессионального развития.

Чаще всего данная тенденция наблюдается в независимых гостиничных предприятиях, на стартовых карьерных позициях; вновь принятому работнику просто не рассказывают, при каких условиях возможен карьерный рост, какие компания предлагает программы обучения и повышения квалификации, какой временной период в перспективе необходим для повышения и профессионального развития. Кроме того, не овладев навыками правильного позиционирования на трудовом рынке своего бренда, предприятия гостиничной сферы сталкиваются с риском значительного числа соискателей, которые рассматривают работу в гостиничном предприятии исключительно в качестве временной. Еще на стадии размещения соответствующего объявления и проведения собеседования кандидаты должны информироваться о кадровой политике компании, ее основных принципах и ценностях, а также о том, что руководство заинтересовано именно в долгосрочном сотрудничестве [20, с. 225].

Приведенные выше проблемы влекут за собой проблемы нехватки на трудовом рынке достаточно квалифицированных сотрудников для замещения вакансий среднего звена. Гостиничные предприятия смогут «растить» собственные кадры за счет полноценного сотрудничество с учебными заведениями, а также разработки грамотных и эффективных адаптационных программ; указанные меры также дадут возможность повысить уровень привлекательности индустрии гостеприимства в целом для молодых работников и специалистов.

В наше время руководители предприятий гостиничной сферы встречаются в практике управления также с такой проблемой, как отсутствие навыков командной работы, т.е. согласованности функционирования различных подразделений и служб.

Причины снижения качества гостиничного обслуживания и недостаточной оперативности реализации соответствующих процессов в гостинице зачастую состоят в обособленном характере деятельности различных структурных подразделений предприятия. Персонал готов к

командной работе исключительно в рамках своего отдела; при этом работа других подразделений либо игнорируется, либо с их персоналом даже возникает конфликт [18, с. 112].

Указанные проблемы могут быть обусловлены следующими факторами:

- отсутствие налаженной коммуникации между руководством различных подразделений;

- отсутствие унифицированных стандартов взаимодействия служб предприятия в операционной и информационной сфере;

- непонимание сотрудниками особенностей функционирования определенных подразделений;

- непонимание персоналом (либо недостаточно качественная передача) основных целей и миссии компании;

- несформированность корпоративной культуры, отсутствие у сотрудников единых целей, ценностей и традиций; недостаточная мотивация сотрудников.

На предприятиях гостиничной сферы регулярно встречаются затруднения в сфере взаимодействия между линейным персоналом и менеджментом; причина этого в ряде случаев состоит в отсутствии понимания особенностей деятельности подразделений.

Подобные конфликты чаще всего возникают, к примеру, между персоналом службы продаж и ресторанной службы либо СПиР (службы приема и размещения). В службу продаж в некоторых случаях принимают персонал с опытом работы в смежной сфере деятельности – туристической компании или event-агентстве [30, с. 96].

Данные сотрудники, таким образом, передают линейному персоналу задачи, не в полной мере осознавая особенности внутренних процессов в подразделениях гостиничного предприятия. Рассмотренные проблемы в сфере кадрового управления предприятий гостиничной сферы встречаются на практике достаточно часто, оказывая, в целом, на трудовой рынок

отрицательное влияние. Представляется, что принятие предприятиями гостиничной сферы определенных мер в части повышения эффективности управления персоналом даст возможность изменить сложившуюся ситуацию к лучшему, в число указанных мер входят следующие:

- разработка и внедрение эффективных программ подбора и адаптации персонала;

- разработка программ сотрудничества с профильными учебными заведениями;

- разработка и осуществление программ профессиональной и творческой самореализации сотрудников в рамках обеспечения карьерного роста;

- формирование в рамках гостиничного предприятия общей информационной базы, где должны аккумулироваться сведения, нормативы и методы, необходимые для работы линейного персонала и (особенно) сотрудников среднего звена;

- определение общих целей и задач, а также миссии компании, доведение их до сведения каждого работника;

- формирование и развитие внутри предприятия корпоративной культуры;

- разработка адресных программ как материальной, так и нематериальной мотивации, соответствующих потребностям и специфике различных служб и подразделений гостиничного предприятия;

- разработка для персонала календаря корпоративных, информационных и командообразующих мероприятий;

- обеспечение становления и развития HR-бренда предприятия гостиничной сферы [15, с. 87].

Руководству предприятий гостиничного бизнеса, в соответствии с текущими организационными условиями, необходимо определять конкретные цели и задачи в сфере кадровой политики. Обращаясь к проблемам управления персоналом, можно отметить следующее: вследствие

функционирования гостиничных предприятий в условиях пандемии были определены следующие методы реализации кадровой политики, использовавшиеся менеджментом предприятий на практике:

- некоторые из руководителей предприятий гостиничной сферы вынужденно пошли на увольнение части персонала (прежде всего – обслуживающего персонала и рядовых менеджеров);

- другие руководители предприятий гостиничной сферы смогли максимально сохранить штат путем частичного перераспределения персонала между службами и подразделениями, при изменении функциональных обязанностей сотрудников;

- многие руководители отказались от сокращения штата, но при этом были вынуждены пойти на сокращение заработной платы персонала, прежде всего – ее премиальной части, что было сделано в целях оптимизации текущих расходов;

- целый ряд руководителей предприятий гостиничной сферы решили, что сложившаяся ситуация должна быть максимально эффективно использована для решения долго откладываемых задач; освободившееся время было использовано в целях обеспечения повышения уровня квалификации сотрудников посредством проведения тренингов в дистанционном режиме [10, с. 66].

Деятельность по разработке и внедрению эффективной кадровой политики для предприятий гостиничной сферы в период пандемии и кризисных явлений в экономике должна развиваться в направлении не только повышения уровня профессионализма всех групп гостиничного персонала, но также исследования актуальных требований и приоритетов, сложившихся к настоящему моменту в сфере гостеприимства. Необходимо четко понимать, что возвращение к прежнему режиму работы не представляется возможным, т.е. необходимо осваивать новые тенденции, исходя из внешних и внутренних обстоятельств, стремясь к максимальному удовлетворению потребительских запросов.

Таким образом, можно обобщить, что для построения эффективной системы управления персоналом гостиничного предприятия должен быть реализован комплекс управленческих методов и мероприятий, направленных на преобразования в системе управления персоналом, которые позволят обеспечивать целенаправленную высокомотивированную деятельность персонала по реализации планов развития и повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях высококонкурентной среды на рынке гостиничной индустрии.

1.2. Зарубежный опыт обеспечения гостиничного сервиса

В современном мире новые технологии имеют важную составляющую в нашей жизни. Так и в гостиничном бизнесе новые технологии и способы открывают новые границы и новые возможности, как для гостей, так и для владельцев гостиничного бизнеса. Можно отметить несколько трендов, которые все чаще применяются в зарубежном гостиничном бизнесе.

Smart-отели. Удаленное управление (интернет вещей) – это то, что волнует гостей. Он предлагает им высокий уровень удобства и эффективности, а также ощущение роскоши. Люди начинают внедрять подобные технологии в свои дома, поэтому спрос на них в отелях, несомненно, возрастет [23, с. 88].

Устойчивые отели. В целом общество становится все более экологически сознательным, поскольку становится ясно, что устойчивость является важным вопросом. Эти меняющиеся отношения влияют на то, как путешественники выбирают свой отель. Устойчивые отели рассматривают в качестве приоритетов экологичное строительство, энергосбережение, управление отходами.

Робот-персонал. Некоторые туристы могут столкнуться с тем, что их обслуживает робот, другие могут приветствовать возможность не взаимодействовать с людьми, останавливаясь в отеле. Все больше и больше

отелей используют роботов в том или ином качестве, чтобы помочь автоматизировать регистрацию заезда и отъезда, нести багаж и выступать в качестве консьержей или для обслуживания номеров [17, с. 65].

Виртуальная реальность (VR). Эти технологии больше не являются нишевыми сегментами, которыми они когда-то были. Чрезвычайно популярные уже в играх и развлечениях, а также в аттракционах, они также могут быть весьма полезны клиентам отелей. Виртуальная реальность заменяет реальный мир визуальным и аудиовходом, в то время как дополненная реальность накладывает виртуальные элементы на реальный мир. Клиенты, которые хотят попробовать, прежде чем забронировать, могут совершить виртуальные туры по недвижимости и даже по частям места назначения. С виртуальной реальностью отель может использовать, например, интерактивную карту для предоставления информации гостям [12, с. 74].

Уникальный опыт бренда. Многие отели теперь начинают дифференцировать свой бренд, делая что-то уникальное с тем, как они проектируют, размещают или оснащают отель. Туристы все больше и больше ищут возможность нового и качественного размещения, поэтому все, что отель может сделать, чтобы обеспечить фактор новизны, будет иметь преимущество. Все эти тенденции находятся под влиянием более широких общественных тенденций. Вот почему для отельеров так важно отойти от традиционного и принять радикальное, если они хотят сохранить конкурентоспособный бизнес. Не все тенденции должны быть новыми. Есть много таких, которые меняют индустрию и становятся ее неотъемлемой частью, продолжая расти с течением времени.

Онлайн-турагенты. Онлайн-турагенты являются необходимой частью стратегии продаж и маркетинга средства размещения, а также значительно облегчили туристам поиск и бронирование отелей, а отелям-доступ к целевой аудитории. Отели смогли построить бренд и заполнить свои номера как никогда раньше. Однако это стоило немалых денег, так как отели должны

были платить онлайн-турагентам за привилегию доступа к своим гостям [21, с. 23].

Цифровой опыт гостей. Цифровой маркетинг уже некоторое время является способом привлечения путешественников, но он продолжает укреплять свои позиции. Сами клиенты взаимодействуют с цифровым опытом больше, чем когда-либо прежде, и теперь ожидают, что они будут общаться с помощью цифровых форматов. Приложения, в частности, демонстрируют огромный рост использования, и есть множество способов, которыми отельеры могут использовать приложения для управления отношениями с потенциальными и существующими гостями. Социальные сети. С момента запуска Facebook и других платформ социальных сетей власть влиять на туристов резко возросла – и это будет продолжаться. Количество средств массовой информации, которые могут быть направлены на глобальную аудиторию, огромно и чрезвычайно стимулирующе. Когда туристы делятся видео и фотографиями своих поездок с друзьями и семьей, это один из самых действенных факторов, вдохновляющих других на поездку. Другим преимуществом растущего доминирования социальных сетей является то, что они делают гостиничную индустрию доступной для путешественников 24/7 с помощью чат-ботов и автоматических сообщений. Instagram, в частности, является местом для отелей и туристических брендов, учитывая, что у него есть миллиард ежемесячных пользователей и 500 миллионов пользователей историй каждый день. Кроме того, к 2021 году уровень проникновения мобильных телефонов среди населения мира составил 73%, что укрепляет позиции социальных сетей [9, с. 175].

Пандемия коронавируса оказала большое влияние на многие виды бизнеса, особенно, в сфере услуг, что привело к тому, что многие магазины стали работать в режиме самообслуживания.

Живое общение с гостями традиционно играло важную роль в гостиничном сервисе, т. к. служба приема и размещения — первая «точка соприкосновения» клиента и отеля. Тем не менее, такие апарт-отели в мире

уже существуют. Например, проект Vasano-Hotel (впоследствии переименован в Abito Suites) в немецком городе Лейпциг, Omenahotelli в Финляндии. Отель без персонала также существует в Китае.

Апарт-отели могут принимать гостей разных контингентов – это и командировочные, и студенты, и семьи, и иностранцы, в общем, все, кто ищет временное место жительства. На сегодняшний день рынок апарт-отелей предлагает большой выбор апартаментов по всему миру.

Апарт-отель «EvZinVillage» в Греции соединил простоту и роскошь. Здесь гостям предлагаются двухэтажные виллы, окруженные природой, бассейн, теннисный корт и фольклорная анимация. Комплекс «DionysosStudios» также расположен в Греции вблизи пляжа Ханьоти. Апарт-отель предлагает великолепные делюксстудии с шикарными видами. Апарт-отель «SurfersChalet» в Австралии предлагает гостям открытый бассейн, сауну и гидромассажные ванны [7, с. 85].

Yotel в США отличается тем, что лобби гостиницы оснащено киосками самостоятельной регистрации, что позволяет постояльцам значительно экономить время при заселении. Кроме того, в отеле гостей встречает робот по имени Yobot. В номерах отеля предусмотрены складывающиеся механические кровати для экономии места.

Loews Hotel в Южной Америке в номере работает автоматизированная система, а именно, номер оснащен инфракрасными датчиками, которые реагируют на тепло тела – персонал гостиницы будет точно определять, когда посетители находятся там. Также настроена система климат-контроля, с помощью которой можно управлять температурой в помещении. И последний датчик стоит в мини-баре, он рассчитан на подачу сигнала сотрудникам отеля о необходимости его пополнения. Самое интересное это то, как может быть организован досуг в этой гостинице. В отеле можно сыграть в виртуальный гольф и виртуальные шахматы даже не выходя из номера [29, с. 106].

Наличие инноваций на базе отеля дает ему огромные конкурентные преимущества и увеличивает конкурентоспособность гостиницы, привлекая клиентов предоставлением услуг более высокого качества. Таким образом, очевидно, что внедрение инноваций даст возможность повысить эффективность функционирования предприятия.

2. Анализ деятельности персонала в гостинице «Рэдиссон Блу Белорусская»

2.1. Анализ деятельности персонала в гостинице «Русотель»

«Русотель» - это популярная трехзвездочная гостиница, располагающаяся на юге столицы.

«Русотель» предоставляет следующие категории номеров: номер Стандарт, номер Стандарт New, номер Клубный стандарт, номер Люкс, номер Представительский Люкс.

Помимо проживания отель предоставляет следующие услуги своим гостям: бесплатный доступ в интернет WiFi, бесплатная камера хранения, бар-паб «Rembrandt», ресторан «Columbus», банкетные залы, сувенирный магазин, сейфовые ячейки, поднос багажа, вызов такси, услуги бизнес-центра, чистка обуви.

В рамках темы данного исследования наибольшую важность имеют услуги отеля как конгресс-центра, перечень которых в разрезе конференц-залов и услуг, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Возможности конгресс-отеля «Русотель»[1]

Зал	Площадь, кв. м	Вместимость, чел	Характеристика
Меркурий	56	55	Возможны любые варианты рассадки. Залы оснащены экраном, интернетом. Оптимальны для проведения заседаний, частных переговоров или деловых совещаний
Марс-Меркурий	112	150	
Орион	40	30	
Марс	56	55	
Сатурн	104	80	Зал оснащен экраном, проводным и беспроводным интернетом, микрофоном, экраном-проектором. Искусственное освещение.

[1] Официальный сайт отеля «Русотель». – Режим доступа: http://www.rus-hotel.ru

Далее рассмотрим основные экономические деятельности отеля «Русотель» (см. таблицу 2).

Таблица 2

Основные экономические показатели деятельности отеля «Русотель». (тыс. руб.)

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение			
				2020 к 2019 г		2021 к 2020 г	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	58523	58033	56 646	-1 877	96,79	-1 387	97,61
Себестоимость проданных товаров, работ и услуг	49515	32726	29211	-20304	58,99	-3515	89,26
Валовая прибыль	9008	25307	27 435	18 427	304,56	2 128	108,41
Основные средства	126591	106154	135495	+8904	+7,03	+29341	+27,64
Дебиторская задолженность	305832	181119	118567	-187265	-61,23	-62552	-34,54
Оборотные средства	371774	394469	219561	-152213	-40,94	-174908	-44,34
Кредиторская задолженность	8695	5694	350359	+341664	+3929,4	+344665	+6053,1
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	917	3429	2 616	1699	285,28	-813	76,29

Данные таблицы 2 показывают увеличение имущества, а именно основных средств в 2021 году относительно предыдущих периодов.

Анализ динамики оборотных активов показывает снижение их объема на 43,34%. Снижение величины оборотных активов обусловлено в первую очередь – уменьшением объема запасов на 176 тысяч рублей – или на 96,70% в отношении 2019 года.

Так же отмечается снижение темпов роста в 2020 году по сравнению с 2019 годом по величине дебиторской задолженности (на 34,54%), финансовых вложений (на 45,68%), денежных средств (на 99,32%) и прочих оборотных активов (на 66,22%).

Так же данные показывают, что «Русотель» имеет достаточно высокий объем заемных средств, значительно превышающий размер собственного капитала.

Величина оказанных услуг в 2021 году снизилась в сравнении с 2019 годом на 2,59% и в отношении 2019 года – на 4,21%. Финансовый результат – чистая прибыль по результатам 2021 года составила 2616 тысяч рублей, что на 23,71% меньше, чем было получено по результатам 2020 года. Стоит отметить, что деятельность предприятия в целом рентабельна: по результатам трех анализируемых периодов организация получает прибыль.

Основной причиной снижения величины полученной прибыли в 2021 году стало снижение объемов оказанных услуг.

Далее для определения эффективности деятельности «Русотель» проанализируем результаты финансовой деятельности.

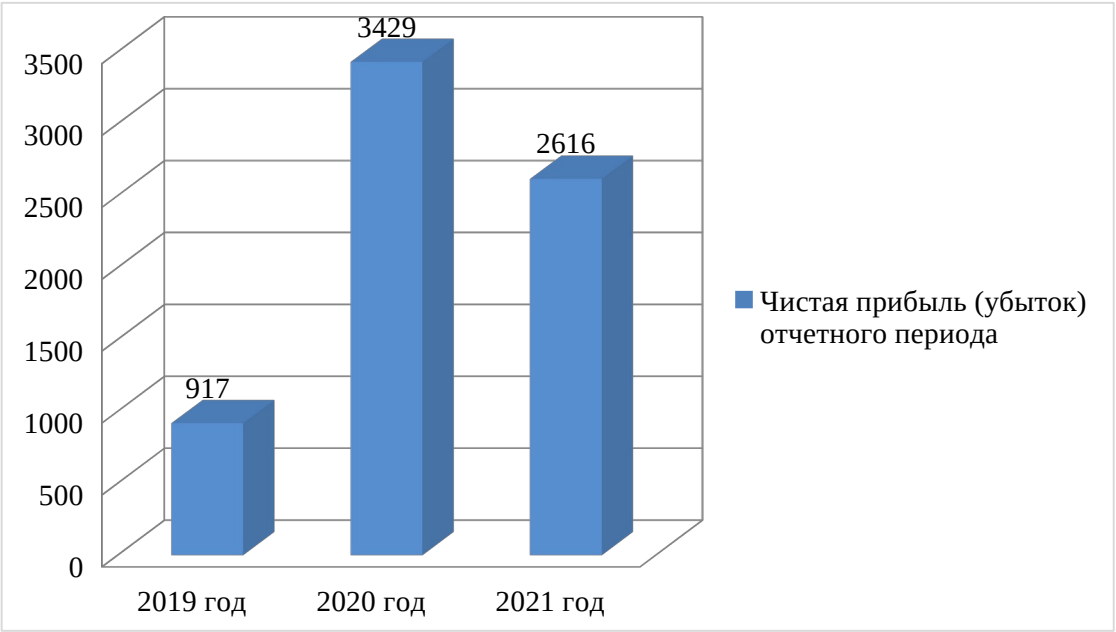

Рисунок 1 - Динамика чистой прибыли «Русотель», тыс. руб

Данные, приведенные на рисунке 1, свидетельствуют о рентабельной деятельности «Русотель»: по результатам трех анализируемых периодов отель получает прибыль. Основной причиной снижения величины полученной прибыли в 2021 году стало снижение объемов оказанных услуг

на 2,39% в сравнении с предыдущим годом. Стоит отметить, что величина убытка, полученного по результатам 2021 года вдвое больше, чем в 2019 году, и более чем в 3 раза превышает результат 2020 года.

Таким образом, приведенный выше анализ показал, что «Русотель» занимает определенную нишу на данном рынке и успешно функционирует уже на протяжении более 10 лет. Анализ финансового положения данного субъекта показал, что в «Русотель» нет достаточного объема собственных средств. Данная проблема решается в организации привлечением заемных средств, что повышает зависимость организации от внешних кредиторов.

Далее рассмотрим организационную структуру отеля (см. рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура «Русотель»

Управляющий отелем. Несет полную ответственность за работу персонала и отеля в целом. Он – лидер, тот, кто должен уметь строить команду, планировать, организовывать, предвидеть, воплощать в жизнь и реализовывать концепцию развития отеля.

Служба безопасности – это защита гостей и их собственности. Ответственный за безопасность обязан держать связь с полицией, пожарными и другими государственными службами и уметь быстро реагировать в любых экстренных случаях.

Менеджер по персоналу – ответственный за подбор, обучение, адаптацию и координацию деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Заместитель управляющего отелем – решает все проблемы, возникающие в отсутствии управляющего, и берет на себя полномочия по управлению службой приема и размещения и ресторанного сервиса.

Служба главного инженера – обеспечивает необходимые условия для функционирования здания и его оборудования, согласно установленным стандартам.

Служба ресторанного сервиса – формирует систему организации культуры питания и отдыха. Отвечает, благодаря отменной работе подчиненных за питание гостей отеля, проведение банкетов, кофе-брейков, фуршетов.

Служба приема и размещения – занимается решением вопросов по приему гостей, их регистрации и поселению в номера. Имеет в подчинении портье и заведующего хозяйством.

Заведующий хозяйством – несет ответственность за работу подчиненных по поддержанию чистоты в номерном фонде, служебных помещениях отеля, прилежащей территории.

Портье – первый кого видит гость при входе в отель. Его главная обязанность – предоставление всей нужной информации.

Принципы работы сотрудников отеля «Русотель»:

- Ответственность за предоставление сервиса наивысшего уровня для всех гостей отеля. Работники готовы выполнить, любую поставленную перед ними задачу, если она не противоречит политике компании, а так же этическим и моральным принципам.

- Честность, которая включает в себя правдивость, порядочность, неспособность к низким поступкам.

- Инициативность – не только соответствовать ожиданиям гостей, но и превосходить их. Желание сделать обычное, необычно хорошо, предоставляя высокий уровень персонального обслуживания, основанного на стандартах сервиса и принципах работы.

- Команда – особый дух, который объединяет и предполагает сплоченные и согласованные действия.

- Вежливость – одна из основных составляющих гостеприимства. Вежливость выражается в том, что сотрудники должны быть внимательными, доброжелательными ко всем, готовыми оказать услугу каждому, кто в этом нуждается, приветливыми, деликатными, тактичными и скромными.

Основные обязанности работников сети. Работники обязаны:

– работать честно и добросовестно, придерживаться трудовой дисциплины, своевременно и точно выполнять распоряжение руководства, а также обязанности (трудовые функции), определенные должностными инструкциями;

– постоянно совершенствовать организацию своего труда;

– повышать профессиональный уровень и квалификацию;

– придерживаться требований по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности;

– принимать меры по срочному устранению причин и условий, которые препятствуют или усложняют нормальную работу, информировать об этом руководстве;

– удерживать свое рабочее место в чистоте и порядке, не курить в служебных помещениях;

– эффективно использовать вычислительную и оргтехнику, бережливо относиться к имуществу, экономить и рационально тратить материалы, электроэнергию и другие материальные ресурсы;

– внимательно относиться к коллегам по работе, способствовать созданию благоприятного психологического климата в коллективе.

Таким образом, предоставление качественных услуг всем гостям отеля «Русотель» осуществляет четыре службы. Для организации этой работы, следует с самого начала разделить все кадровые вопросы на такие пункты: поиск персонала; подбор; введение в должность; инструктаж; обучение; мотивация; поощрения.

Для выявления определенных тенденций в системе управления персоналом гостиницы «Русотель» было проведено анкетирование, которое охватывало 10 человек персонала.

Оценка осуществлялась по ранговой 5—ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы мотивации.

К немонетарным факторам мотивации в анкете были отнесены вопросы:

— Работа в гостинице хорошо спланирована и организована;

— В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы;

— Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями;

— Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе;

— Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции.

К монетарным факторам мотивации в анкете были отнесены:

— Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;

— Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в гостинице;

— Было бы очень важно иметь программу негосударственного

пенсионного страхования в организации.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (рисунок 3 – 5).

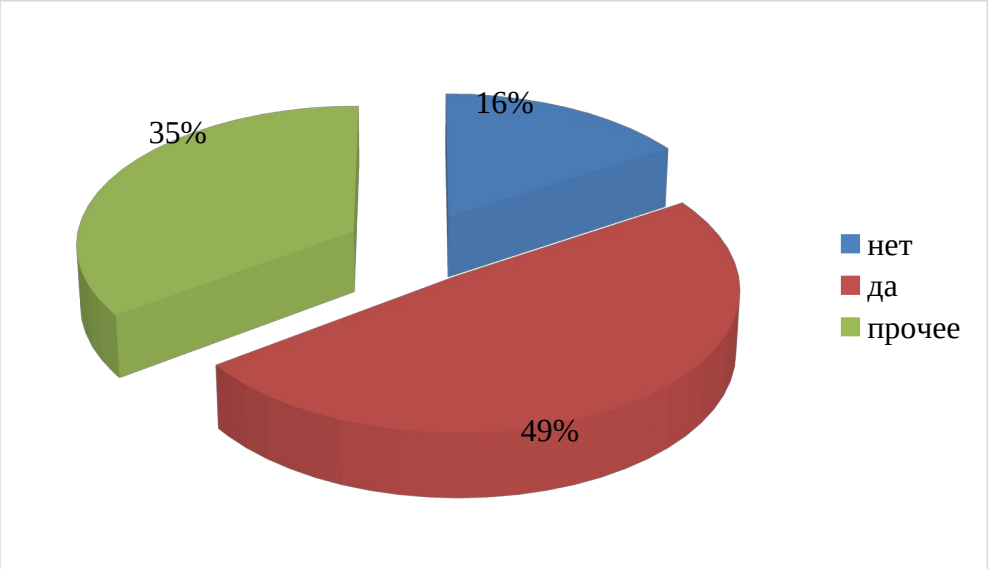

Рисунок 3 — Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника, %

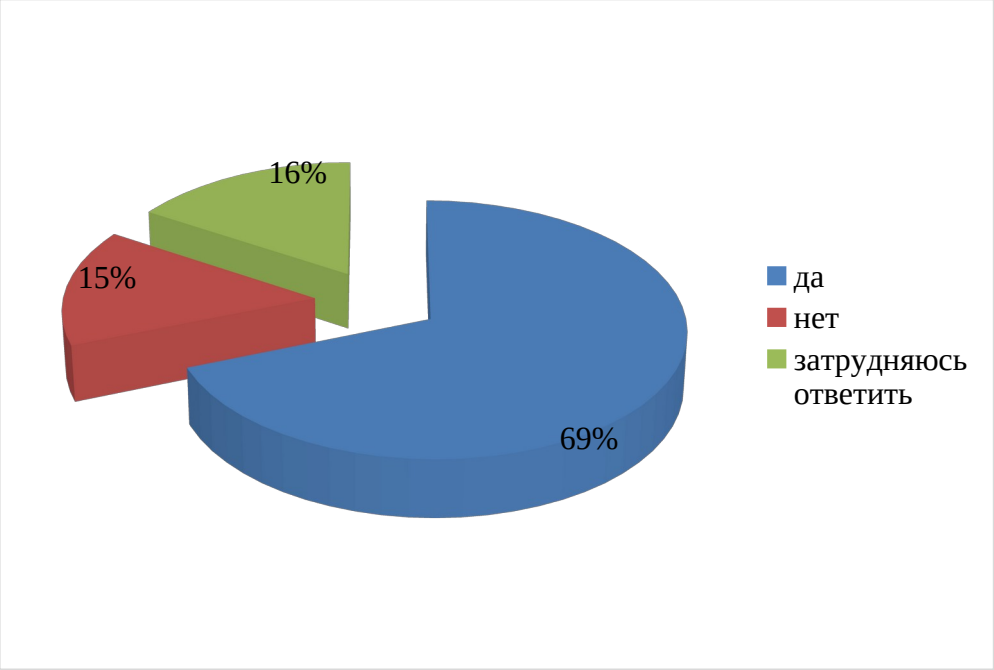

Рисунок 4 — Необходимость использования нематериального стимулирования, %

По данным графиков можно заключить, что сотрудники не достаточно

удовлетворены предоставляемыми монетарным и немонетарными факторам мотивации.

Далее, существующая система материального стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно.

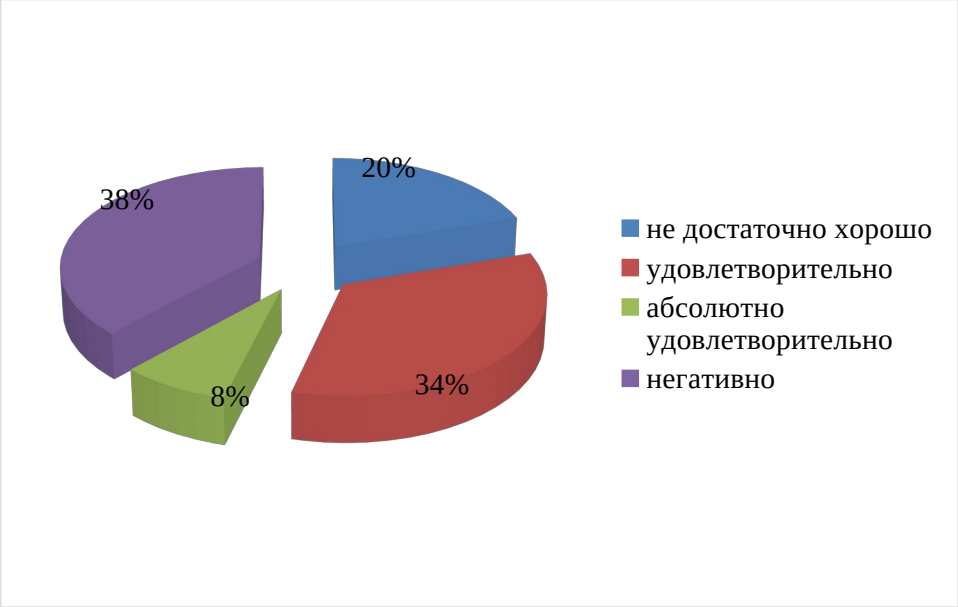

Рисунок 5 — Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала «Русотель» не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

— несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении;

— несовершенство системы вознаграждений — как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирование и отсутствии системы нематериального стимулирования;

— в организации отсутсвует программа по карьерному развитию

персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

2.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в обеспечении гостиничного сервиса

Основной причиной неудовлетворенности персонала гостиницы работой, соответственно снижения качества обслуживания, является уровень заработной платы сотрудников и существующая программа мотивации. В настоящее время мотивация персонала «Русотель» не является достаточно эффективной.

Целью рекомендаций является повышение прибыльности организации за счет побуждения желания персонала к работе.

Спецификация рассматриваемой задачи:

− рекомендации принимаются в условиях определенности: на данный момент организация является устойчивой, однако модернизация системы мотивации сотрудников «Русотель» требуется ввиду введения нововведений после открытия гостиницы;

− задача является многокритериальной: в системе мотивации будет использоваться несколько критериев – это премирование по критериям и депремирование по критериям;

− решение будет принимать руководитель «Русотель» и директор гостиницы, следовательно, задача принятие решения является групповым;

− однажды принятое решение может быть использовано многократно, так как программа рассчитана на прибавку к заработной плате в условиях успешного выполнения критерием и штрафа в условиях невыполнения требований программы;

− задача является типовой, так как большинство предприятий уже имеет подобную программу мотивации;

− для оценки вариантов решения задачи эксперты не привлекаются, так как решение о результатах прохождение программы мотивации может принять только компетентный менеджер;

− решение будет приниматься в форме разделения на классы: премирование и депремирование;

− принимаемое решение, в большей мере, является отражением схемы управления по отклонению от нормы.

Решение данной задачи заключается в введении обозначений (символов и идентификаторов, обозначающих элементы проблемной ситуации) и может выполняться параллельно со структуризацией.

После присвоения идентификаторов параметрам проблемной ситуации (задачи) необходимо формализовать имеющиеся направления предпочтений или ограничения.

Цель – «создание дополнительной программы мотивации сотрудников «Русотель» для реализации стратегии развития гостиницы и формирования ее конкурентоспособности» при присвоении ей идентификатора Y1 формализовано примет вид: $Y1 \rightarrow \min$ (см. таблицу 3).

А ограничение «надбавка к заработной плате по результатам программы мотивации составляет не более 12643,69 рублей» при присвоении идентификатора Y2 сумме премии, формализовано запишется так: $Y2 \leq 12643{,}69$.

Ограничение «депремирование из заработной платы по результатам программы мотивации составляет не более 22988,73 рубля» при присвоении идентификатора Y3 сумме штрафа, формализовано запишется так: $Y2 \leq 22988{,}73$.

Таким образом, в данном параграфе были присвоены идентификаторы выделенным параметрам. Отмечается, что согласно программе мотивации, сотрудник не сможет получить премию больше 12643,69 руб.

Таблица 3

Список идентификаторов параметров задачи принятия решений

Описание параметра	Тип параметра (переменная модели, ограничение, цель, критерий, решение)	Идент-р
Для мотивации сотрудников ресепшн будет создана специальная программа мотивации, по результатам которой сотрудники «Русотель» будут премированы или депремированы.	Цель «замотивированность персонала на реализацию стратегии развития гостиницы.	Y1
В программе мотивации будут расписаны критерии, по которым будет оцениваться работа сотрудников «Русотель»	Ограничение «надбавка к заработной плате по результатам программы мотивации составляет не более 12643,69 руб.»	Y2
В программе мотивации будут расписаны критерии, по которым будет оцениваться работа сотрудников «Русотель»	Ограничение «депремирование из заработной платы по результатам программы мотивации составляет не более 22988,73 руб.»	Y3

Объектом моделирования выступает оценка каждой альтернативы, соответственно, для выбора решений используем методы, условно называемые индикаторами предпочтений.

В таблице 4 приведены индикаторы предпочтений программы мотивации сотрудников «Русотель».

По итогам работы за месяц при условии соблюдения сотрудником трудовой дисциплины и корректного выполнения им его должностных обязанностей (в соответствии с утвержденной должностной инструкцией) к сумме оклада прибавляется премиальное вознаграждение в размере 5747,20 руб. (включая НДФЛ).

Таблица 4

Индикаторы предпочтений программы мотивации сотрудников «Русотель»

Индикаторы предпочтений	Изменение величины ежемесячного премиального вознаграждения в стоимостном выражении
Положительные мотивации	
Особо отличившиеся сотрудники, имеющие наличие письменных благодарностей от гостей и руководителей других служб ГК, положительное упоминание в отзывах на открытых ресурсах сети интернет, инициативные предложения по улучшению качества и ассортимента предоставляемых дополнительных услуг	+2298,85 руб. (вкл. НДФЛ)
Премия по итогам аттестационного теста (проведение один раз в 3 (три) месяца – успешная защита	+3448,28 руб. (вкл. НДФЛ)
Успешное прохождеб6ние проверки «Тайный гость» на min 80 баллов	+3448,28 руб. (вкл. НДФЛ)
Знание стандартов обслуживания гостей, успешное прохождение ежемесячных тестов на знание СОП (не более 1-й ошибки)	+3448,28 руб. (вкл. НДФЛ)
Демотивация	
Ненадлежащее качество предоставляемых услуг, в т.ч. грубое нарушение субординации при общении с гостями	-5747,20 руб (вкл. НДФЛ)
Нарушение правил трудового распорядка, в т.ч. грубое нарушение субординации при общении с коллегами	-3448,28руб (вкл. НДФЛ)
Подрыв репутации гостиницы, клевета и распространение ложных сведений, утечка информации, являющейся коммерческой тайной	-5747,20 руб (вкл. НДФЛ)
Неудовлетворительное прохождение проверки «Тайный звонок» – менее 80 баллов	-2298,85
Несоблюдение гостиничного этикета, стандартов внешнего вида сотрудника и стандартов обслуживания гостей	от -3448,28 до -5747,20

Таким образом, на данном этапе четко определяется объект моделирования, язык выбора и описание системы предпочтений.

По итогам работы за месяц при условии соблюдения сотрудником трудовой дисциплины и корректного выполнения им его должностных

обязанностей (в соответствии с утвержденной должностной инструкцией) к сумме оклада прибавляется премиальное вознаграждение в размере 5747,20 руб. (включая НДФЛ).

Начисление фиксированной ежемесячной премии производится при успешном прохождении испытательного срока сотрудником гостиницы, с которым заключен бессрочный/срочный трудовой договор.

Премирование сотрудников «Русотель» осуществляется по результатам работы за истекший месяц и по итогам сдачи квалификационных тестов.

Рассчитанные значения стоимостных выплат и вычетов ежемесячно фиксируется в служебной записке по каждому сотруднику «Русотель» и утверждается подписью руководителя «Русотель».

Таким образом, можно сделать вывод, что данная программа мотивации создаст условия для заинтересованности сотрудников «Русотель» в предоставлении полного объема информации клиентам гостиницы, в том числе, о дополнительных услугах и возможностях, что повлечет за собой снижение процента недопониманий и конфликтных ситуаций с клиентами. Данная программа позволит управлять отношениями с клиентами, причем отношения будут развиваться в лучшую сторону.

Заключение

Для построения эффективной системы управления персоналом гостиничного предприятия необходим комплекс управленческих методов и мероприятий, направленных на преобразования в системе управления персоналом, которые позволят обеспечивать целенаправленную высокомотивированную деятельность персонала по реализации планов развития и повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях высококонкурентной среды на рынке гостиничной индустрии.

Предприятия гостиничной сферы зачастую сталкиваются с такими проблемами в сфере кадрового управлении персоналом: необходимость удержания сотрудников, кадровая «текучка»; опыт и уровень квалификации персонала; наличие навыков командной работы, взаимодействие между подразделениями и службами.

В качестве объекта исследования в работе выступает гостиница «Русотель» - трехзвездочная гостиница, располагающаяся на юге столицы. «Русотель» предоставляет следующие категории номеров: номер Стандарт, номер Стандарт New, номер Клубный стандарт, номер Люкс, номер Представительский Люкс.

Проведенный в работе анализ показал, что «Русотель» занимает определенную нишу на данном рынке и успешно функционирует уже на протяжении более 10 лет. Анализ финансового положения данного субъекта показал, что в «Русотель» нет достаточного объема собственных средств. Данная проблема решается в организации привлечением заемных средств, что повышает зависимость организации от внешних кредиторов.

Предоставление качественных услуг всем гостям отеля «Русотель» осуществляет четыре службы. Для организации этой работы, следует с самого начала разделить все кадровые вопросы на такие пункты: поиск персонала; подбор; введение в должность; инструктаж; обучение; мотивация; поощрения.

Для выявления определенных тенденций в системе управления персоналом гостиницы «Русотель» было проведено анкетирование, которое охватывало 10 человек персонала.

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала «Русотель» не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли: несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении; несовершенство системы вознаграждений — как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирование и отсутствии системы нематериального стимулирования; в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

В качестве рекомендаций в работе предлагается создание дополнительной программы мотивации сотрудников «Русотель» для реализации стратегии развития гостиницы и формирования ее конкурентоспособности.

Целью рекомендаций по результатам выявленных проблем является повышение прибыльности организации за счет побуждения желания персонала к работе.

По итогам работы за месяц при условии соблюдения сотрудником трудовой дисциплины и корректного выполнения им его должностных обязанностей (в соответствии с утвержденной должностной инструкцией) к сумме оклада прибавляется премиальное вознаграждение. Премирование сотрудников «Русотель» осуществляется по результатам работы за истекший месяц и по итогам сдачи квалификационных тестов.

Разработанная программа мотивации создаст условия для заинтересованности сотрудников «Русотель» в предоставлении полного объема информации клиентам гостиницы, в том числе, о дополнительных услугах и возможностях, что повлечет за собой снижение процента

недопониманий и конфликтных ситуаций с клиентами. Данная программа позволит управлять отношениями с клиентами, причем отношения будут развиваться в лучшую сторону.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р 50645-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц (принят в качестве межгосударственного стандарта ГОСТ 28681.4-95)
2. Аладин Н.А. Проблемы управления персоналом гостиничных предприятий в период пандемии // Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства. 2021. №7. С. 34-40.
3. Баева В.В., Бокарева Е.В., Егорова Е.Н., Заернюк В.М., Качурина М.М., Леонова В.П., Новикова Н.Г., Подсевалова Е.Н., Силаева А.А., Ульянченко Л.А., Фаизова Г.Р., Черникова Л.И. Организация гостиничного дела. М.: Кнорус, 2018. - 192 с.
4. Бураковская Н. В. Обслуживание в гостиничном комплексе особых категорий клиентов : учебное пособие для вузов / Н. В. Бураковская, О. В. Лукина, Ю. Р. Солодовникова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 98 с.
5. Быстров С. А. Организация гостиничного дела : учебное пособие / С.А. Быстров. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 432 с.
6. Вакуленко Р. Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – Москва : Университетская книга ; Логос, 2020. – 320 с.
7. Волгин С.И. Менеджмент в системе подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства. 2022. №8. С. 201-208.
8. Волгин С.И. Менеджмент в системе подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства. 2022. №8. С. 201-208.

9. Глебова В.С. Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания // Научный потенциал молодежных исследований. 2021. №9. С. 91-95.

10. Голованова Е.С. Подготовка персонала отеля к обслуживанию клиентов на деловых мероприятиях (на примере Hilton Saint Petersburg Expoforum 4*) // Сервису и туризму - инновационное развитие. 2022. №8. С. 68-71.

11. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков ; под ред. Н.А. Зайцевой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

12. Донцова А.А., Морозкова Н.А. Дефицит квалифицированного персонала как одна из актуальных проблем гостиничного бизнеса // Актуальные проблемы и перспективы развития сферы гостеприимства. 2021. №6. С. 34-37.

13. Елканова Д. И. Основы индустрии гостеприимства : учеб.метод. пособие / Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, под общ. ред. Д. И. Елкановой. –М. : Из-во ИНФА-М, 2018. – 207 с.

14. Зуева В.Д. Система мотивации персонала в гостинице // Сервису и туризму - инновационное развитие. 2022. С. 62-68.

15. Иванов В. В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / В. В. Иванов, А. Б. Волов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 336 с.

16. Ключевская И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 386 с.

17. Кобяк М. В. Управление качеством гостиничного предприятия : учебник для вузов / М. В. Кобяк, С. С. Скобкин ; под редакцией С. С. Скобкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 518 с.

18. Коновалова Е.Е. Рекомендации по совершенствованию качества, безопасности услуг и сервисной деятельности в сфере гостеприимства //

сборник статей Международной научно - практической конференции. 2018. №7. С. 85.

19. Мантрова А.В., Сикачина Е.Д. Особенности подбора и отбора персонала гостиницы: рекомендации студентам, как будущим сотрудникам отрасли // Государственная политика и управление в области спорта, туризма, сервисной деятельности. 2021. С. 158-165.

20. Можаева Н. Г. Гостиничный сервис : учебник / Н.Г. Можаева, Г.В. Рыбачек. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 242 с.

21. Морозова Л.С., Земскова А.А. Влияние качества обслуживания на эффективность деятельности предприятий индустрии гостеприимства// Сервис в России и за рубежом. 2017. № 11(2). С. 98 -110.

22. Николенко П. Г. Организация гостиничного дела : учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Клюева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 449 с.

23. Никольская Е. Ю. Основы менеджмента и управление персоналом в индустрии гостеприимства / Е. Ю. Никольская, Л. В. Семенова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 226 с.

24. Семеркова Л.Н., Беляковва В.А., Шерстобитова Т.И., Латынова С.В. Технология и организация гостиничных услуг. М.: ИНФРА-М, 2018. - 224 с.

25. Скобкин С. С. Экономика организации в гостиничном сервисе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 373 с.

26. Суренкова З.К. Совершенствование системы мотивации персонала на примере гостиницы «АВРОРА-HOTEL» // Материалы международного научного форума обучающихся «Молодежь в науке и творчестве». 2021. №6. С. 151-152.

27. Тишина В.Н., Мухгалиева Д.А. Совершенствование качества обслуживания предоставляемых услуг в предприятиях гостиничного бизнеса//Научно- аналитический экономический журнал. 2018. № 8 (19). С. 4.

28. Фаустова Н. В. Организация и специфика предоставления гостиничных услуг в гостиницах : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. В. Фаустова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 188 с.

29. Чуваткин П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

30. Шеина С.Р. Персонал как один из факторов внутренней среды организации, обеспечивающий конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг // Актуальные вопросы управления персоналом. 2021. №9. С. 435-448.