

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/136TVN216.pdf>

DOI: 10.15862/136TVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/136TVN216>)

Статья опубликована 30.04.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Тыгер Л.М., Горячева Е.Д., Султаева Н.Л., Костикова Н.В., Рудина Л.М. Современные требования к персоналу в системе управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/136TVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/136TVN216

УДК 65.01

Тыгер Любовь Михайловна

ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса», Россия, Москва
Доцент кафедры «Сервиса»
Кандидат химических наук
E-mail: lyutyger@yandex.ru

Горячева Елена Давидовна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет пищевых производств», Россия, Москва
Доцент кафедры «Биотехнологии и биоорганического синтеза»
Кандидат технических наук
E-mail: goryacheva.55@mail.ru

Султаева Наталья Леонидовна

ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса», Россия, Москва
Доцент кафедры «Сервиса»
Кандидат технических наук
E-mail: sultaeva@gmail.com

Костикова Наталья Вячеславовна

ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет физической культуры, спорта молодежи и туризма»
Россия, Москва
Преподаватель кафедры «Психологии»
E-mail: nataliag_72@mail.ru

Рудина Лариса Максимовна

ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Институт отраслевого менеджмента, Россия, Москва
Доцент кафедры «Менеджмент спортивной и туристской индустрии»
Кандидат психологических наук
E-mail: rudina.larisa@gmail.com

**Современные требования к персоналу в системе
управления человеческими ресурсами
в индустрии гостеприимства**

Аннотация. Статья посвящена практико-ориентированным вопросам в отрасли гостеприимства. В ней представлены новые тенденции в современных требованиях к персоналу в сфере туризма и гостиничного дела. Авторы, по оценкам ведущих экспертов исследуемой отрасли и по собственным практическим убеждениям констатируют, что

эффективность взаимодействия персонала с партнерами и клиентами, представляет собой структурно выстроенное поле деятельности, и оказывает влияние на конкурентоспособность бизнеса в целом. В связи с новым концептуальным видением в управлении человеческими ресурсами, включающими в себя такие положения как научное администрирование, взаимосвязь социально-психологических особенностей каждого сотрудника с производительностью труда, и формирование у персонала заинтересованности в результатах деятельности. В статье рассматриваются актуальные потребности работы с персоналом в департаментах HR (human resources) и в сложившихся условиях востребованность таких подходов, как: дистанционная занятость, универсальность в компетенциях и профессионализме, непрерывное обучение, ускоренная адаптация и вовлеченность сотрудников в процесс работы компаний.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства; управление персоналом конкурентоспособный персонал; актуальные требования к персоналу в отрасли; стратегические функции сферы HR; новые направления деятельности в управлении человеческими ресурсами

Сфера гостеприимства в современном обществе представляет собой мощную индустрию, которая соединила в себе различные сферы деятельности. В поле деятельности индустрии гостеприимства находятся такие виды деятельности как отдых, причем как пляжный так и познавательный, туризм в любом виде, гостиничный бизнес, включающий в себя все возможные виды размещения от хостелов до шикарных отелей, ресторанный бизнес, все виды общественного питания, так как не возможно представить себе ни один вид туризма или отдыха без обеспечения потребителей услугами питания, экскурсионная деятельность, организация выставок и организация различных научных и общественных конференций. Профессионалы, которые работают в этой сфере, удовлетворяют любые запросы и желания гостей. [1, стр. 37-40].

Для того, чтобы любой гостиничный или туристский центр стал привлекательным и конкурентоспособным, необходимо обеспечить множество различных факторов, наиболее важных из которых является привлечение квалифицированного персонала. Только квалифицированный персонал и качественное управление им, могут обеспечить высокий уровень обслуживания, комфортную атмосферу в местах отдыха и т.д.

С течением времени меняются концепции управления организациями. В связи с этим, естественно меняются и подходы в управлении персоналом. Известным фактом является то, что именно персонал играет особо важную роль в достижении успеха компании.

В XX веке происходило последовательное изменение концепций в управлении персоналом. Наблюдалось четыре основных этапа, через которые проходило формирование управления персоналом. [2, стр. 83-103]

1. Использование трудовых ресурсов.

Период существования этой концепции продолжался до середины шестидесятых годов 20 века. В это время рассматривалась лишь труд человека, который измерялся затратами рабочего времени и зарплатой. Эта концепция на западе трактовалась как использование только лишь трудовых ресурсов. В это время наблюдалась исключительно производственная ориентация, все работники подлежали рассмотрению только с точки зрения обезличенных ресурсов, которые рассматривались практически на одном уровне и таких же позиций, как финансовые и материальные ресурсы.

2. Научное администрирование.

В этот период управление персоналом осуществлялось через различные административные механизмы [3, с. 54-66]. Это период пассивного управления, так как управление не оказывало никакого влияния на результаты деятельности, а решало только канцелярские задачи. В этот период наблюдается активное развитие бюрократических организаций и предприятий. Роль работника просматривается исключительно с формальной позиции, и определяется его формальная роль в деятельности организации. В этот период самым важным и определяющим фактором является только лишь занимаемая должность. В этот период управление работниками осуществляется только с помощью различных административных механизмов. Главенствующую роль в управлении кадрами занимают принятые в данной организации методы и принципы руководства. Так же в рамках этой концепции осуществляется передача полномочий, и четко определяются функции каждого работника. Так же в это время на предприятиях развиваются кадровые службы. Но фактически кадровые службы занимались только решением различных канцелярских задач и вели только учет фактического использования персонала. Этот этап развития характеризуется как этап пассивного управления работниками предприятия.

3. Управление человеческими ресурсами.

В этот период человек стал рассматриваться как невозобновляемый ресурс. Это был уже элемент организации. Развитие этой концепции связано с возрастающим интересом и развитием психологической науки. В организациях начали появляться такие должности как штатные психологи. В крупных организациях, даже целые психологически отделы. В этот же период происходит активный рост профессионального движения. Основой зарождения данной концепции является активное проведение исследований, которые определяют взаимосвязь особенностей каждого человека и в том числе социально-психологических с производительностью труда работника. Американский социолог Э. Мэйо был одним из создателей принципиально новых подходов к методам и формам управления персоналом. Он отстаивал позиции «управления человеческими ресурсами». Именно этот фактор повлиял на рост интереса к той роли, которую может играть персонал в работе организации.

4. Управление персоналом.

Здесь уже человек определяется как основной субъект организации. Это связано с тем, что структура и стратегия организации стала строиться в соответствии с желаниями и способностями человека. Роль рядовых сотрудников при этой системе определяется в связке «работник-работодатель». Здесь возникает возможность творческого процесса у самих работников, а так же появляется возможность высокой мотивации труда [4, с. 28-33]. Эта концепция появилась, так как изменились требования рынка. Возник целый ряд факторов, в том числе социально-психологических, которые определяли новые подходы к управлению кадрами. Появилась потребность к концентрации интеллектуального потенциала в организациях для того, чтобы обеспечить активное развитие деятельности на основных направлениях того или иного предприятия. Появились так же потребность в смене роли управления персоналом. При чем управление персоналом необходимо было изменить на всех уровнях. [5, с. 54-85]. В этих условиях появляется необходимость обеспечения предприятий высококвалифицированными кадрами в управлении персоналом. Эти кадры помимо основной профессиональной подготовки, должны были обладать специальной психологической подготовкой. Появляется множество работ психологов, которые определяют зависимость развития творческой активности работника от его высокой мотивации. Одним из главных факторов становится формирование у персонала заинтересованности в результатах того труда, который он выполняет, кроме этого результаты труда должны быть направлены так же на интересы предприятия, т.е. интересы работника и предприятия должны совпадать. Японцы К. Мацусита и А. Морита, являются одними из основателей этой концепции. Эту же

концепцию можно связать с теорией, которая была создана примерно в это же время философом Л.А. Зеленовым. Эта теория касается развития личности, причем это развитие должно быть всесторонним.

Сегодня в сфере управления персоналом появляются новые направления. Эти направления предполагают иной подход к управлению персоналом, иные подходы к набору персонала в компанию и распределению ролей работников. Можно определить 10 основных потребностей, которые будут востребованы в ближайшее время, и которые необходимо учитывать службе персонала на любом предприятии гостиничной индустрии.

Потребность №1. Работа с дистанционными сотрудниками.

Для любой компании гостиничной индустрии, часть функций передается на удаленную работу. Сегодня работа в удаленном доступе занимает определенную нишу в работе любой компании. Причем часть этой работы постоянно растет. Соответственно, благодаря такой организации работы возможно сокращение затрат. Задачи, которые ставят руководители, распределяются между работниками офиса и дистанционными работниками. Очень важным моментом является организация совместной работы, как офисных сотрудников, так и сотрудников работающих дистанционно [6, с. 77-81].

Потребность №2. Подбор сотрудников при минимальных затратах и разработка универсальных моделей компетенций.

Необходимо удешевить процесс подбора персонала, не ухудшая при этом качества подбора персонала. Это является значительным фактором, который так же позволяет сократить расходы организации. Правильность формулирования ожиданий и требований к соискателям стоит во главе удачной работы по подбору персонала. Разработка профиля, с соответствующими компетенциями для должностей компании является необходимым условием, которое позволяет подобрать работников нужной квалификации. Естественно этот фактор позволяет набирать персонал, необходимый для рациональной организации работы компании.

Потребность №3. Перемещение фокуса при подборе руководителей.

В связи с тем, что в настоящее время работать приходится в условиях экономической нестабильности, а гостиничная индустрия переживает не самый лучший период своего развития, любое предприятие нуждается в сотрудниках, которые способны работать в постоянно меняющихся условиях. Очень часто возникает потребность в менеджерах, которые могут найти правильные ориентиры в сложные времена для компании, так называемые кризис-менеджеры. В такой ситуации возможно создание внешнего кадрового резерва на топ менеджерские позиции. Но в этом случае встает вопрос о том, что можно предложить своим сотрудникам, которых в настоящее время невозможно развивать. Даже, несмотря на то, что они весьма талантливы.

Потребность №4. Переход к универсализации профиля предполагаемых кандидатов.

Эта позиция также связана с современным динамичным состоянием экономики в индустрии гостеприимства. Компании с целью экономии, пытаются объединить различные функции в одной позиции. Естественно, что предпочтения отдаются тем сотрудникам, которые способны переучиваться и меняться. Востребованными становятся те сотрудники, которые согласны и способны совмещать несколько функций. Причем приветствуется изучение новых обязанностей и приобретение навыков самостоятельно. Слабым звеном здесь можно определить те позиции, где совмещение специальностей не возможно, то есть если от сотрудника требуется наличие специфических знаний и умений. [7, с. 77-87].

Потребность №5. Приручение сотрудников.

Этот принцип давно применяется в Японских компаниях. Они используют принцип пожизненной занятости сотрудников. И можно заметить, что этот принцип дает весьма хорошие результаты. Сегодня и в России многие компании стремятся к тому, чтобы работа стала для сотрудников вторым домом. Касаемо предприятий индустрии гостеприимства, для них многие вопросы, которые сотрудник может решить на работе не представляются проблематичными. В этом случае сотрудник будет отдавать предприятию максимум своего свободного времени. Как правило, на предприятиях индустрии гостеприимства есть возможность обеспечить своих сотрудников занятиями фитнесом, услугами парикмахерских и спа салонов и т.п. Причем все эти услуг и могут быть преподнесены в виде бонусов или социальных пакетов при трудоустройстве. При возможности получить такие бонусы, работник будет весьма лояльным к своей компании. [8, с. 150-175].

Потребность №6. Постоянное обучение.

Сегодня ситуация постоянно меняется и ускоряется. В таком режиме изменчивость является постоянным свойством сферы бизнеса. Предприятия индустрии гостеприимства постоянно сталкиваются фактором, необходимости обучения не один раз в год, а обучение ежедневное. Необходимой задачей становится приучить сотрудников постоянно повышать свой уровень, каждый день выполнять свою работу немного лучше, чем в предыдущий день. Этот принцип постоянного улучшения, позволяет значительно повысить производительность и качество труда.

Потребность №7. Ускоренная адаптация.

Для предприятия сегодня стоит задача как можно быстрее нанять нужный персонал и как можно быстрее адаптировать его. Причем желательно эти процессы провести бесплатно. В этом случае компания может выиграть на рынке конкурентности. Здесь возможен вариант так называемой регламентированной адаптации непосредственно в службах гостиничного предприятия, исключая HR-специалистов. Таким образом, будущее, все-таки, за способностью к самообучению и саморазвитию. Работник самостоятельно должен определять в какой именно дополнительной профессии нуждается и каким образом он может развивать свои знания и навыки. Скорее всего, необходимость в корпоративных университетах со временем отойдет на второй план, так как общение в социальных сетях и интернет-сообществах становится все более актуальным. Вопросы ускоренной адаптации сводятся к наблюдению нового сотрудника за работой опытных коллег. Это позволит с помощью неформального общения и наблюдения быстрее вникнуть во все процессы компании. Если говорить, о так называемой немонетарной мотивации, то ее цель действительно в том, чтобы уделялось как можно больше времени работе. Статистика говорит о том, что в силу различных причин, работник на предприятиях России, зачастую работает менее 8 положенных часов. Часть рабочего времени уходит у персонала на решение разнообразных личных проблем. Некоторые компании создают дополнительные условия для своих сотрудников с целью решения их проблем, но к сожалению, это не во всех случаях приводит к увеличению продуктивности работы. Говоря о мотивации в целом, можно определить ее как очень сложный и разноплановый продукт. Если даже в офис будет приезжать парикмахер и выездная химчистка, вряд ли это может привести к значительному росту производительности труда. Повлиять на повышение производительности можно только с помощью вовлечения сотрудников в сам процесс производства. Работа человека в течение 24 часов 7 дней в неделю не возможна. Любому сотруднику нужен отдых, иначе наступает усталость, причем как физическая, так и моральная. Нужно отметить, что моральная усталость, зачастую имеет большее негативное влияние на человека, чем физическая.

В процессе ускоренной адаптации очень важную роль играет момент наблюдения более опытного сотрудника над деятельностью вновь пришедшего. В этом случае, новый сотрудник будет быстрее вовлечен в процесс компании.

Потребность №8. Возрастающая роль стратегической функции HR.

Стратегия и планирование управления персоналом обязательно должно происходить внутри компании. Эту функцию нельзя передавать во внешнюю сферу. Самым востребованным для HR становится рекрутмент. Во время кризиса необходимо решать текущие цели, которые стоят перед компанией. Политика HR должна быть направлена на оптимизацию расходов (переход на сокращенный рабочий день, оптимизация фонда оплаты труда, и т.д.). Часто функции HR берет на себя владелец компании, причем, совсем не обязательно он должен иметь опыт в работы в HR. В том случае, если компания поменяет направление деятельности, то сразу же необходимо будет после анализа выбранной ниши, подобрать новую мотивацию для новой команды сотрудников. HR- специалисты , примерно 10 лет назад, прочно заняли определенный сегмент рынка. Если в начале деятельности они работами от внешней компании, то в настоящее время, как уже упоминалось выше, они работают внутри компании. [9, с. 54-65]. По существующим прогнозам, значение этих специалистов, особенно для крупных компаний, будет возрастать.

Потребность №9. Сокращение циклов планирования.

Для сокращения цикла планирования необходимо определить критерии, по которым будет подбираться персонал. Необходимо правильно определить условия работы и мотивации сотрудников. Существуют мнения о том, что необходимо провести реконструкцию, касающуюся вознаграждения персонала. Можно более эффективным будет снижение бонусной части и одновременно стабилизация постоянной части вознаграждения. Основным стимулом для работы должна быть не премия, а объективные результаты работы, которые могут быть измерены.

Потребность №10. Вовлеченность персонала.

В современных условиях все руководители и владельцы компаний желают видеть 100% вовлеченность сотрудников в процесс работы компании. Это возможно лишь в том случае если работник будет разделять те ценности, которые декларируются организацией. Если работник не просто выполняет не только те поручения и задания, которые ему заданы, но и делает это с удовольствием и получает от их выполнения удовлетворение. Именно заинтересованность сотрудников и движение их к общей цели, может сделать полным процесс вовлечения сотрудников.

Можно описать существующие основные тенденции в управлении персоналом, которые актуальны на сегодняшний день [10, с. 62-72]. В таблице 1, представлен рейтинг задач, которые выходят на первый план в тот период, когда наблюдаются изменения в процессах управления персоналом.

Таблица 1

Задачи управления персоналом в период организационных изменений

Задачи управления персоналом	Процент выборки	Ранг
Поиск новых сотрудников вне компании	40,7	4-6
Выведение «лишних» сотрудников	42,4	3
Специализированное обучение	49,2	1
Универсальное обучение	40,7	4-6
Развитие внутренних коммуникаций	39,0	7
Поиск лидеров внутри компании	40,7	4-6

Задачи управления персоналом	Процент выборки	Ранг
Разработка новых систем вознаграждений	47,5	2
Аттестация персонала	33,9	8-9
Помощь в преодолении стресса	8,5	10

На практике, как показало данное исследование, часто имеет место специфическое обучение, то есть разработка совершенно новой системы мотивации и вознаграждения персонала, а так же выведение из компании так называемых «лишних», «невостребованных» сотрудников. Как видно, из представленных данных, минимальный отрыв от лидера имеет поиск сотрудников во внешней среде. Далее следуют такие показатели, как поиск лидеров внутри самой компании, и затем возможность использования универсального обучения. Это дает возможность говорить о том, что в тот период, когда происходят некоторые организационные изменения в компании, управление персоналом необходимо сконцентрировать на определенном индивидууме [11, с. 35-40]. Выгоднее для компании найти персонал, обучить его всем необходимым навыкам, обеспечить достойное материальное вознаграждение, одним словом, сделать так, чтобы персонал был высококвалифицированным и заинтересованным в результатах своей работы.

В результате проведенных исследований можно выделить следующие кластеры. В этих парах, выделенных кластеров можно отследить существующие связи, причем эти связи можно наблюдать между всеми элементами:

- Проведение аттестации персонала, определение лишних, не эффективных сотрудников и выведение их из компании, разработка принципиально новых систем мотивации сотрудников.
- Поиск новых сотрудников во внешней среде.
- Внедрение универсального обучения.

Среди всех вышеназванных кластеров можно выделить основные методы, которые являются связующим элементом для всех – это «Определение лишних, не эффективных сотрудников и выведение их из компании», и «Разработка принципиально новых систем мотивации сотрудников». Вокруг этих двух осей могут быть объединены все остальные задачи, которые необходимо решить в данной организации. По своему содержанию, такую группу кластеров можно назвать как группы, ориентированные на комплектование и материальную мотивацию персонала компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что для российских компаний в период происходящих организационных изменений в управлении персоналом, необходимо вести высокоиндивидуализированный подход. Причем этот подход должен быть достаточно жестким.

Из всего выше изложенного можно сделать следующий вывод, что сегодня появились новые направления в управлении персоналом, которые позволят оптимизировать и без существенных затрат улучшить качество работы персонала, а следовательно и всей организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Боголюбова С.А., Боголюбов В.С., Крыга А.В. Туризм как большая социально-экономическая система региона: управление развитием: методологические аспекты. Монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2013. – 230 с.
2. Боголюбов В.С., Руглова Л.В. Сборник научных трудов "Современные проблемы экономики и управления в сфере туризма". Выпуск 3, Инфо-Да, 2014.
3. Варданын И.С. Зарубежный и Российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом.-2013.-№1.-С. 129-132.
4. Егоршин А.П., Кризис и управление персоналом: монография Н. Новгород: НИМБ, 2010.
5. Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В., Сорокина Е.В. Основы индустрии гостеприимства. Учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2010, С. 38-40.
6. Жилкова Ю.В., Костикова Н.В. Активные методы обучения в подготовке кадров для индустрии гостеприимства // Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования. / Сборник трудов IX Международной научно-практической конференции. Культурно-образовательный туристический центр «ЭТНОМИР» Калужская область, Россия, 23–24 апреля 2014 года // Калуга, 2014. – с. 77-81.
7. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. М.: Олимп-Бизнес, 2011, с. 98-107.
8. Полевая М.В., А.Н. Третьякова. Управление персоналом в гостиничном сервисе – М.: «Академия», 2014. - 208 с.
9. Сабетова Т.В. Проблемы управления по целям и использования КПЭ в управлении человеческими ресурсами в современной российской экономике. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. №7. С. 28-33.
10. Яковлева Н.Г., Минаев Г.А. Понятие и сущность управления // Менеджмент в России и за рубежом.-2012.-№4.-С. 136-141.
11. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дело», 2013, с. 83-103.
12. Gronroos, C. Management and Marketing: marketing the moment of truth in service competition / C. Gronroos Toronto: Lexington Books, 2011.

Tyger Lyubov' Mikhaylovna

Russian state university of tourism and service, Russia, Moscow
E-mail: lyutyger@yandex.ru

Goryacheva Elena Davidovna

Moscow state university of food production, Russia, Moscow
E-mail: goryacheva.55@mail.ru

Sultaeva Natal'ya Leonidovna

Russian state university of tourism and service, Russia, Moscow
E-mail: sultaeva@gmail.com

Kostikova Natal'ya Vyacheslavovna

Russian state university of physical education, sport, youth and tourism, Russia, Moscow
E-mail: nataliag_72@mail.ru

Rudina Larisa Maksimovna

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Institute of industrial management, Russia, Moscow
E-mail: rudina.larisa@gmail.com

Modern requirements for staff in the management of human resources in hospitality industry

Abstract. The article is devoted to the practice- oriented issues in the hospitality industry. It presents new trends in modern requirements for staff in the tourism and hotel industry. The authors estimated the industry's leading experts investigated and own practical beliefs state that the effectiveness of staff interaction with customers and partners, is structurally ranked field of activity and affects the competitiveness of businesses in general. In connection with the new conceptual vision in human resource management, which include such provisions as scientific administration, the relationship of social and psychological characteristics of each employee's productivity and formation of staff interest in the results of operations. The article deals with the actual needs of the work with the staff in the departments of HR (human resources), and in these circumstances, the demand approaches such as: remote employment, flexibility in competence and professionalism, continual training, fast adaptation and the staff involvement in the company work process.

Keywords: hospitality industry; competitive personnel management personnel; current requirements for personnel in the industry; strategic areas HR function; new directions in human resource management

REFERENCES

1. Bogolyubova S.A., Bogolyubov V.S., Kryga A.V. Tourism as a great social and economic system of the region: the development of control: methodological aspects. Monograph. - SPb.: SPbGIEU, 2013. - 230 p.
2. Bogolyubov V.S., Ruglova L.V. Collection of scientific papers "Modern Problems in Tourism Economics and Management". Issue 3, info - Da 2014.
3. Vardanyan I.S. Foreign and Russian experience of staff motivation management // Management in Russia and rubezhom. - 2013.-№1. - S. 129-132.
4. Egorshin A.P., Crisis management and personnel: Monograph N. Novgorod: NIMB 2010.
5. Elkanova D.I., D.A. Osipov, Romanov V.V., Sorokin E.V. Fundamentals of the hospitality industry. Tutorial. - M.: Dashkov and Co., 2010, pp. 38-40.
6. Zhilkova J.V., Kostikova N.V. Active teaching methods in training for the hospitality industry // Tourism and recreation: fundamental and applied research / Proceedings of the IX International scientific-practical conference. Cultural and educational tourist center "ETNOMIR" Kaluga Oblast, Russia, on 23-24 April 2014 // Kaluga, 2014. - p. 77-81.
7. R. Christensen Strategic Human Resource Management. Road map. From great ideas to the business praktike. M.: Olympus - Business 2011, p. 98-107.
8. Field M.V., A.N. Tretyakova. Human resource management in the hospitality service - M.: "Academy", 2014. - 208 p.
9. Sabetova T.V. Problems of management by objectives and the use of KPIs in human resource management in modern Russian economy. Rationing and wages in the industry. 2013. №7. p. 28-33.
10. Yakovlev N.G., Minaev G.A. The concept and essence of management // Management in Russia and rubezhom. - 2012.-№4. - p. 136-141.
11. Yakhontova E.S. Strategic Human Resource Management: Textbook. - M.: Publishing House "Delo", 2013, p. 83-103.
12. Gronroos, C. Management and Marketing: marketing the moment of truth in service competition / C. Gronroos Toronto: Lexington Books, 2011.