

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт социального образования
Факультет туризма и гостиничного сервиса
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ АТТЕСТАЦИИ СОТРУДНИКОВ
СЛУЖБЫ ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело

Исполнитель:
Коченовская Анастасия Павловна,
студентка группы: БД-52z

« ___ » _____ 2017 г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства
_____ А.И. Фишелева

« ___ » _____ 2017 г.

Научный руководитель:
Радыгина Е.Г.
кан. пед. наук, доцент

« ___ » _____ 2017 г.

Екатеринбург 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТЕПРИИМСТВЕ	5
1.1. Понятие и содержание аттестации персонала в гостеприимстве	5
1.2. Организация процесса аттестации сотрудников службы приема и размещения	13
ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ АТТЕСТАЦИИ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ОТЕЛЯ «АТЛАНТИК»	24
2.1. Анализ возможностей внедрения программы аттестации сотрудников в отеле «Атлантик».....	24
2.2. Разработка программы аттестации сотрудников службы приема и размещения отеля «Атлантик».....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	49
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Устав отель «Атлантик»	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Должностная инструкция Администратора Службы приема и размещения	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Инструкция по охране труда	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Положение о службе приема и размещения	89
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Структура отеля	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Аттестация сотрудников носит важный характер для любого предприятия, поскольку аттестация помогает определиться профессиональный уровень персонала и управляющих структур, а это напрямую отражается на эффективности деятельности предприятия и его рентабельности.

Цель аттестации персонала – анализ и определение уровня компетентности сотрудников путем проведения аттестации. Повышение конкурентоспособности предприятия, повышение уровня обслуживания, формирование лояльного отношения клиентов к гостинице.

Весь обслуживающий персонал и руководители гостиницы должны пройти профессиональную подготовку. Степень подготовки должна соответствовать предоставляемым ими услугам. Регулярно необходимо проводить аттестацию сотрудников гостиницы для определения компетенций и соответствие занимаемой должности.

Необходимо регулярно совершенствовать программы обучения, переобучения и аттестации сотрудников – это значительно будет повышать уровень обслуживания гостиницы и повышать лояльность клиентов. Персонал, который успешно будет проходить аттестацию необходимо поощрять, что придаст дополнительный стимул к повышению эффективности работы и успешному прохождению аттестации в дальнейшем.

Аттестация персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов организации. Выше сказанное подчеркивает важность и актуальность выбранной нами темы, так как, от результатов аттестации зависит степень эффективности, выполняемой сотрудниками работы и качество предоставляемых гостиничным предприятием услуг.

Объект: персонал гостиничного предприятия.

Предмет: квалификация персонала службы приема и размещения Отеля «Атлантик».

Цель исследования: разработать программу аттестационных мероприятий для сотрудников службы приема и размещения Отеля «Атлантик».

Исходя из цели исследования, в работе поставлены следующие **задачи:**

- рассмотреть сущность аттестации персонала;
- изучить организацию процесса аттестации сотрудников службы приема и размещения;
- проанализировать действующую систему аттестации персонала в гостинице;
- проектирование программы аттестации сотрудников службы приема и размещения.

Гипотеза исследования: если регулярно и своевременно производить аттестацию сотрудников службы приема и размещения, то, это будет способствовать формированию высокого уровня обслуживания и респектабельности гостиниц.

Методы исследования: анализ, изучение литературных и иных источников, посвященных проблемам оценки персонала, особенностям кадрового менеджмента, теории и практики управления персоналом и др.; анализ существующих методов оценки и практики их применения.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы теоретические основы и разработки сферы гостиничного бизнеса и сервиса следующих авторов: И.Ю. Арбузова, Э.А. Арзуманян, С.И. Байлик, Е.А. Балашова, М.Б. Биржаков, Е.А. Джанджугазова, О.П. Ефимова, М.А. Ехина, В.В. Иванов, Д.К. Исмаев, М.В. Кобяк, Ф.И. Котлер, А.С. Кусков, Линн Ван Дер Ваген, О.Т. Лойко.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

1.1. Понятие и содержание аттестации персонала в гостеприимстве

Процесс аттестации сотрудников является частью системы управления персоналом, далее мы дадим определение основным понятиям по нашей теме: персонал, управление персоналом, гостиница, аттестация и другие.

А.К. Клочкова дает следующее определение: «Персонал — постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов, совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами, совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития» [42].

Понятия персонал и сотрудник схожее, но понятие сотрудник более узкое, конкретно относящееся к определенному человеку, а персонал, как общее или по-другому группа сотрудников.

Управление персоналом организуется, контролируется и анализируется управляющими структурами, а именно директора, заместители директоров, администраторы или управляющие.

В управлении преобладает определенная структура подчинения, далее схематично представлена структура управления персоналом, так же кратко описано функции, которые выполняют служащие (рис. 1).



Рис. 1 Структура персонала

Следующее определение, которое нам необходимо рассмотреть – управление персоналом. У автора Е.А. Джанджугазова, имеется более точное определение данному понятию: «Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование».

В систему управления персоналом входят такие элементы, как:

1. Кадровая политика организации, принципы кадровой политики, методы кадровой политики, принципы работы с персоналом. Кадровая политика направлена на сплочение коллектива и повышение работоспособности персонала. Работа в области кадровой политики будет успешна в том случае, если будет производиться регулярно и будет видим результат данной работы на получении более высокой прибыли предприятия и повышении эффективности работы самого предприятия;

2. Кадровое планирование. Это необходимо для того, чтобы предприятие не имело дефицит или переизбыток персонала и данный персонал работал эффективно;

3. Подбор, отбор и адаптация персонала. Данный пункт в работе управления носит самый важный характер для работы организации, поскольку не эффективная работа персонала не будет приносить прибыль, а еще хуже, когда начинает приносить ущерб для предприятия. Если новый сотрудник не пройдет процесс адаптации, который пройдет для сотрудника успешно, то данный сотрудник будет чувствовать себя комфортно и это приведет к его скорому увольнению. Затраты, которые терпит организация на данном этапе работы носит первостепенный характер;

4. Профессиональное развитие персонала. Данный элемент в управлении персоналом носит также первостепенный характер для повышения прибыли предприятия и увеличении эффективности работы персонала, уровню обслуживания посетителей;

5. Аттестация и оценка работы персонала. Данный критерий необходим для определения эффективности работы персонала, уровню профессиональной подготовки и определения квалификации по занимаемой должности. Не квалифицированный персонал и не компетентный может принести большие потери для компании и понижению имиджа компании;

6. Кадровое делопроизводство. В современном мире информационных технологий уменьшение бумажных носителей и автоматизация работы делопроизводителей приносит только положительные результаты.

Эффективное управление предприятием, правильная организация трудового процесса и производственной площади нам даем множество преимуществ по повышению эффективности работы персонала и предприятия в целом.

Во-первых, уменьшение бумажных носителей дает сохранение площади для работы на предприятии. Экономит время и финансовые средства для печати документов и других данных. Экономия на оборудовании для печати и сканирования, расходных материалах.

Во-вторых, автоматизация процесса кадрового производства сохраняет

не только время для персонала кадрового производства и делопроизводства, но и уменьшает количество необходимого персонала, а это ведет к уменьшению затрат на оплату труда, устройство на работу и всех мероприятий, связанных с кадровым обеспечением и работой персонала.

Но необходимым элементом в работе предприятия является опыт, эффективность работы, знания, навыки и умения, образование. Поэтому приоритет при повышении эффективности работы предприятия является прохождение персоналом аттестации.

Рассмотрением аттестации занимались следующие авторы: И.Ю. Арбузова, Э.А. Арзуманян, С.И. Байлик, Е.А. Балашова, М.Б. Биржаков, Е.А. Джанджугазова, О.П. Ефимова, М.А. Ехина, В.В. Иванов, Д.К. Исмаев, М.В. Кобяк, Ф.И. Котлер, А.С. Кусков, Линн Ван Дер Ваген, О.Т. Лойко. О.Т.

И.Ю. Арбузова нам представляет более теоретический материал, определения и структуру организации и обслуживания в гостиничных и туристических комплексах.

И наоборот О.П. Ефимова в учебном пособии «Экономика гостиниц и ресторанов», представляет нам больше практических примеров и дает более полный анализ, касательный гостиничного бизнеса.

Хотелось бы отметить Сорокину А.В., которая дает нам наиболее точное определение для основного понятия: «Аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка, даваемая в ходе аттестации, аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при аттестации происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник – стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой».

Итак, из данного определения мы можем сделать вывод, что аттестация молодых специалистов или по-другому первичная аттестация

предусматривает определение профессионального соответствия должности и составление плана его профессионального развития.

Для определения критериев и параметров, характеризующих профессиональную деятельность работника, нужен анализ профессиональных функций и типичных видов деятельности. Определив базовые показатели результативности деятельности, необходимо спроектировать методику их оценки. Оценка результативности деятельности должна стать основой ее совершенствования, данная оценка может работать наиболее эффективно организации, а, следовательно, увеличить прибыль предприятия, что скажется положительно и на оплате труда сотрудникам данной организации. Но, самое главное, повысит рейтинг эффективного обслуживания клиентов.

Аттестация призвана не только стимулировать профессиональный рост, но самое главное актуализировать профессионально-личностный потенциал работника, а для этого необходима оценка уровня выраженности социальных, личностных и профессионально важных характеристик.

Аттестация дает объективные данные для руководителя по работе персонала и работы организации. Уровню знаний персонала. Необходимость изменений в кадровом составе.

В каждой профессии существуют корпоративные нормы морали и этики поведения. Соблюдение их имеет важное значение для руководителей учреждений и организаций, особенно работающих в сфере гостиничного бизнеса. Профессиональная мораль влияет на социальную обоснованность принятия решения, качество продукции, кадровую политику руководства, социально-психологический климат в коллективе.

В современном обществе основным механизмом делового общения являются ритуал, обычай или традиция. Данным показателям соответствуют определённые нормы и ценности, стандарты этики делового общения.

При этом этика общения должна соблюдаться не только с клиентами или управляющим персоналом, но и между всем обслуживающим

персоналом, не зависимо от занимаемой должности. Основа такого этикета общения координация и гармонизация интересов.

Аттестация – это официальная процедура, которая призвана решать следующие задачи:

- устанавливать профессиональное соответствие специалиста занимаемой должности и квалификационной категории, на которую он претендует или уже осуществляет профессиональную деятельность;
- дифференцировать оплату труда работника в зависимости от результативности его деятельности и прохождения аттестаций;
- стимулировать повышение профессионально-личностного потенциала специалиста путем премирования и поощрения устного (грамоты, устная благодарность и всем коллективе);
- осуществлять коррекцию профессиональных деформаций личности и нейтрализовать профессионально нежелательные качества (в случае не прохождения аттестации или не качественного выполнения работы сотруднику давать шанс поднять профессиональный уровень знаний и повторной попытки прохождения аттестации);
- способствовать дальнейшему росту профессионального образования работника (например, оплата обучения или повышения профессиональных и новых знаний в данной области, путем премирования при выполнении сложных задач) [20, с. 51].

Зачастую одной из побочных задач аттестации может быть сокращение штатов, избавление от сотрудников, работа которых не удовлетворяет руководителя. Для организации это ведет к дополнительным затратам, в связи с новым набором и отбором сотрудников, обучением.

Для любого предприятия самым важным является высокий профессиональный уровень кадровых служб, поскольку именно от данной службы будет зависеть вся деятельность предприятия. Основные функции, которые выполняют кадровые службы:

1. Прогнозирование и планирование потребности предприятия в

кадрах;

2. Обеспечение движения кадров (т.е. в случае не прохождения аттестации сотрудник может быть не уволен, а перемещен на другую должность до прохождения аттестации);

3. Подготовка резерва;

4. Повышение квалификации сотрудников;

5. Проведение регулярной аттестации;

6. Анализ личного состава и учет;

7. Набор, отбор и адаптация новых сотрудников.

Работы кадровой службы документируются и регламентируются.

Аттестация всегда создает определенную напряженность в организации, поскольку сопряжена с оценочными процессами, которые могут быть субъективными и ошибочными. Чтобы этого не происходило, к аттестации следует привлекать только профессиональных специалистов.

Результатом аттестации является присвоение работникам квалификационной категории, которая определяет уровень квалификации, профессионализма, продуктивности и качества труда, соответствующий нормативным критериям, а также учитывает степень сложности выполняемых профессиональных задач. Категория определяется на основе квалификационных характеристик и присваивается на срок не более пяти лет.

При этом в зависимости от конкретных целей и задач аттестации, особенностей предприятия эти принципы дополняются следующими:

– целевая элиминация. Оценка не должна выходить за пределы тех задач, для которых она предназначена;

– принцип «корпоративного сита». Осуществляется последовательная многократная оценка персонала на предмет приверженности профессиональным, внутрифирменным ценностям;

– учет профессионально-психологического потенциала работника;

– влияние результатов аттестации на профессиональный и должностной рост, материальное благополучие и социально-

профессиональный статус аттестуемого.

К функциям аттестации персонала в психологии управления относят следующие:

- мотивация профессионального развития работников;
- сопровождение их профессионального становления;
- контроль результатов труда и способностей работников;
- инициирование коммуникации между руководителем и подчиненным;
- поддержка проведения экономических мер в отношении персонала;
- установление обратной связи между руководителем и работниками.

Различают четыре вида аттестации:

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других работников.

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом [24, с. 48].

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения

устанавливаются руководителем организации [30, с. 134].

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников;
2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации);
3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности всей организации и выявлением рабочих проблем.

Таким образом, организациям периодически необходимо оценивать своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников. Результат аттестации всегда в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а просто измерение параметров. Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы.

1.2. Организация процесса аттестации сотрудников службы приема и размещения

Применение методов и методик аттестации во многом обусловливается именно целями процедуры. А потому разработку методики аттестации должны проводить специалисты отдела персонала отеля совместно с руководителями отделов и структурных подразделений. Организация

процесса аттестации сотрудников службы приема и размещения важный этап в повышении эффективности деятельности предприятия.

Аттестация кадров определяется как стандартизированная и институционализированная форма составления членами организации (оценивающими) оценки других членов этой организации (аттестуемых). Существенной особенностью системы аттестации персонала гостиничного бизнеса является отказ от обобщенной суммарной оценки специалиста. Оценка результатов труда направлена на прошлое, а оценка профессионального потенциала – на будущее.

В качестве методов аттестации для оценки по заданным параметрам наиболее часто используют метод ранжирования, метод характеристик и метод классификации. При классификационном методе оценки применяются так называемые шкалы Ликерта. Чаще всего используют пятиступенчатые шкалы.

Так как аттестация призвана дать полное и четкое представление о работнике путем отображения его служебной пригодности, способностей и компетентности, а также личностных качествах, то важно выделить профессионально значимые характеристики личности. Анализом таких характеристик должны заниматься, прежде всего, специалисты отдела персонала совместно с руководителями тех отделов, в которых будет проводиться аттестация.

Для большей наглядности приведем пример аттестационной анкеты, которую заполняет руководитель работника. Она должна содержать следующие пункты:

- образование;
- профессиональные навыки, отношение к трудовой деятельности, ее качество и результаты;
- интеллектуальные способности работника;
- личностные характеристики;
- поведенческие характеристики на службе;

– прочие качества, имеющие значение для аттестации работника.

Общая оценка специалиста по результатам проведения аттестации должна вытекать из содержания аттестации. Обычно она сводится к одной из нижеследующих отметок.

Очень хорошо. Наилучшая общая оценка, которая соответствует исключительной пригодности к работе, выдающимся способностям и превосходному выполнению служебных обязанностей. Такую оценку могут получить лишь те специалисты, которые как по работе, так и по личностным свойствам превосходят работников, имеющих отметку «хорошо», то есть отличаются крайне ценными свойствами как личности и уникальными способностями.

Хорошо. На эту оценку аттестуются работники, отличающиеся особой пригодностью к работе, хорошими способностями и безукоризненным выполнением профессиональных обязанностей. Эту оценку может получить только способный и компетентный специалист, обладающий глубокими знаниями, умеющий справляться с трудностями на своем рабочем месте.

Удовлетворительно. Эта оценка дается работникам, не отвечающим в полной мере по своим личным качествам, способностям и осуществлению профессиональных функций тем требованиям, выполнение которых позволило бы аттестовать их на оценку «хорошо».

Достаточно. Оценка работников, которые имеют недостатки в способностях и выполнении профессиональных обязанностей, но, хотя и с натяжкой, удовлетворяют обычным требованиям. Этой оценкой характеризуется работа, которая не несет на себе отпечатка особых способностей и вместе с тем не грешит существенными изъянами. Есть надежда, что в обозримый период времени эти работники смогут преодолеть имеющиеся у них недостатки.

Недостаточно. Самая худшая из оценок, которая ставится при аттестации работникам, не удовлетворяющим обязательным требованиям в плане пригодности к работе, способностей и выполнения трудовых функций,

поскольку даже элементарные знания у них отличаются пробелами. Их недостатки не поддаются устранению, а если этого и можно добиться, то ценой таких усилий, которых вряд ли стоит ожидать от данного сотрудника. Он практически непригоден для своей должности.

Так как процедура аттестации всегда сопряжена с определенной напряженностью и фактором отношений в системе «человек – человек», следует учитывать ошибки, которые наиболее часто допускаются при этом:

- использование разных стандартов в отношении работников, выполняющих одинаковую работу;
- личные предубеждения лица, проводящего аттестацию;
- оценка работника не в целом, а по одной из характеристик;
- изменение стандартов в ходе аттестации;
- придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода;
- использование узкого диапазона оценок;
- сравнение работников не со стандартом и не с «эталоном», а друг с другом.

Помимо вышеперечисленных методов и методик оценки качества выполняемой сотрудником работы, его профессионализма и, следовательно, качества предоставляемых услуг, существуют и методы внешней оценки, когда качество обслуживания и предоставляемых услуг оценивают сторонние наблюдатели.

Одной из таких методик является оценка обслуживания посредством гостевых отзывов – методика «гостевые анкеты».

Метод оценки «гостевое мнение». Зачастую оценка обслуживающего персонала гостиниц производится на основе отзывов, которые отель получает от своих гостей. Такая форма оценивания работы персонала позволяет обратить внимание на те стороны сферы гостеприимства, которые видны

только с позиции гостей. Разработка анкет, которые предлагаются гостям для заполнения, как правило, возложена на сотрудников отдела маркетинга и рекламы при непосредственном участии отдела персонала. В таких анкетах гостя просят оценить качество предлагаемых ему услуг, в том числе уровень сервиса, предоставляемого службами размещения, номерного фонда, ресторана, службы бизнес-услуг и других отделов. На ресепшене можно установить электронный датчик по качеству обслуживания отеля в целом, где будет две кнопки улыбающийся смайл и грустный смайл. Данные кнопки можно установить отдельно в каждом номере. Оценка будет поступать в одну базу данных, где после обработки программой будет составлена графическая схема отдельно по каждому номеру и по оценке обслуживания гостиницей в целом.

Анализ гостевых анкет позволяет выявить конкретные случаи некачественного обслуживания, а также существующие тенденции в снижении уровня сервиса как по службам, так и по конкретным персоналиям. Полученная в результате информация позволяет частично прогнозировать развитие персонала и планировать в случае необходимости корректирующие тренинги и занятия.

Гостевые анкеты лучше раскладывать в номера. Отдельно необходимо продумать систему мотивации гостей к заполнению данных анкет. Возможно, это будет материальный стимул – розыгрыш призов среди гостей, участвующих в анкетировании, или другие варианты. При этом лучше, если доступ персонала к уже заполненным гостевым анкетам будет ограничен. Для этого следует установить специальный ящик для анкет в центральном холле гостиницы или ресторане, о чем гости будут информированы через те же самые анкеты.

Анализ анкет необходимо проводить как количественный, так и качественный. Лучше использовать графические представления данных, например, гистограммы, так как они более наглядно смогут иллюстрировать ситуацию. При этом не следует забывать об индивидуальном подходе к

анализу негативных гостевых отзывов, особенно если имеет место именная жалоба. На наш взгляд, не следует наказывать персонал, не разобрав конкретную ситуацию с сотрудником.

Методика «Ревизор». Одним из способов оценки качества обслуживания являются так называемые аудиты качества, проводимые сторонним проверяющим, которого никто из персонала отеля не знает в лицо. Данный человек бронирует номер, приезжает в гостиницу, как постоялец устраивается в номере. Заказывает определенные услуги, так же может заказать дополнительные услуги. Ревизор посещает при гостинице обеденную зону, если такая есть в наличии. Затем пишет отчет по недостаткам и положительным качествам обслуживания гостиницы. Цель таких аудитов, как правило, заключается в выявлении слабых сторон процесса предоставления услуг для их последующего устранения, а не в поиске виновных и их наказании [8, с. 81].

На российском рынке консалтинговых услуг стали появляться фирмы, которые по аналогии с западными компаниями осуществляют такого рода проверки. При этом важно, чтобы исполнитель – консалтинговая фирма – имел четкое представление о проверяемом им объекте (мощностях и ресурсах отеля, его загрузке, особенностях процесса размещения гостей, предоставления ресторанных и иных услуг). Это позволит аудитору дать более объективную оценку ситуации.

Примерный план оценки сотрудников гостиниц рассмотрим далее.

Внешний вид сотрудника стойки размещения. В данный фактор входят следующие показатели:

- принимающий персонал одет в униформу и опрятно;
- стойка администратора чистая и в порядке;
- вывеска видна;
- в вестибюле нет никаких опасностей, в нем царит порядок;
- у сотрудника есть значок с именем;
- униформа персонала чистая, сотрудники опрятны.

Эмоциональный контакт с гостем. В данный фактор входят следующие показатели:

- принимающий персонал проявляет дружеское расположение и воодушевление;
- принимающий персонал говорит четко, улыбается и осуществляет контакт на уровне глаз.

Поведение персонала. Данный фактор является самым крупным и важным и потому требует разбивки на следующие более детальные под факторы. Поскольку, то как встречает персонал гостя, обслуживание гостя, и прощание с гостями будет зависеть мнение о гостинице.

Дисциплинарное поведение персонала. В данный фактор входят следующие показатели:

- принимающий персонал стоит в надлежащем виде, не складывает руки на груди и не держит их в карманах;
- персонал у главного входа не отвлекается на личные разговоры и ведет себя надлежащим образом;
- персонал размещения не ведет личных разговоров и оперативно реагирует на обращения гостей.

Обслуживание гостя при приеме, размещении и пребывании в гостинице. Данный под фактор, в свою очередь, включает в себя:

- технологию обслуживания;
- этику обслуживания.

Помимо указанных пунктов оценки обслуживающий персонал, в том числе и сотрудников, выполняющих функции бригадира, старшего или начальника смены, необходимо оценивать и с точки зрения их умения работать с жалобами клиентов. Жалобы – это неотъемлемая часть работы сферы обслуживания. Наличие жалоб свидетельствует о том, что предприятие функционирует и ему есть к чему стремиться.

Согласно исследованиям, 4 % недовольных клиентов выражают свое недовольство открыто. Однако на каждую высказанную жалобу приходится

26 невысказанных, из которых шесть жалоб касаются серьезных проблем.

Именно те гости, которые жалуются, в дальнейшем часто пользуются услугами гостиницы, если их жалобу удовлетворили или, по меньшей мере, постарались удовлетворить.

Потому для гостиницы, как, впрочем, и для всей сферы услуг, важно, чтобы служащие могли грамотно работать с конфликтами и жалобами. Просто довольный клиент не делится своими впечатлениями, ведь быть довольным – это нормально. А вот 13 % недовольных рассказывают об этом двадцати другим людям.

Предлагаемые технологии, методы и методики оценки персонала гостиниц являются апробированными и должны быть направлены на коррекцию существующих недочетов в работе отеля.

Этапы проведения аттестации персонала.

1. Предварительный этап. Анализируется действующая система аттестации. Проводится анализ положительных и отрицательных качеств в действующей системе аттестации. В случае, если аттестация производится согласно нормативно-правовым актам и регламентам, но есть незначительные корректировки, то создается проект совершенствования проведения аттестации сотрудников. Если гостиница новая или действующая аттестация требует значительных изменений, то готовится проект внедрения аттестации. Обоснуется и проводится презентация для руководства проекта аттестации;

2. Этап формализации методик, стандартов, правил. Назначить сотрудника, ответственного за формируются соответствующие документы, с принятием руководством компании организационных решений. Благодаря грамотному документированию процедуры аттестации в первый раз созданные наработки можно будет использовать и для дальнейших аттестаций в следующие разы. Рекомендуются составить «Положение об аттестации персонала». Оно будет представлять собой единый внутрикорпоративный нормативный документ. Закрепляются в документе

единые требования в отношении процедуры, периодичности, методики аттестации персонала, содержания, утверждения методик аттестации. Закрепить сотрудников, отвечающих за проведение аттестации, выявление недочетов в разработанной системе аттестации, отвечающих за совершенствование системы аттестации сотрудников;

3. Пробная аттестация. Чтобы апробировать предложенную процедуру, предполагается запуск пилотного проекта аттестации в отделе управления качеством, с проверкой и доработкой всех стадий методики, внедряемой на предприятии.

4. Подготовительный этап. Работники отдела управления персоналом перед каждой запланированной процедурой аттестации проводят обучение, разъясняют правила и значение проведения аттестации для сотрудников отеля;

5. Проведение аттестации;

6. Подведение итогов аттестации. Принимаются управленческие решения, оценивается необходимый период для проведения дальнейших аттестаций, обсуждаются итоги аттестации в коллективе.

Анализ результатов аттестации персонала.

Оценка труда выявляет таких сотрудников, которые:

- не соответствуют стандартам труда;
- соответствующие стандартам труда;
- значительно превышают стандарты труда.

Оценка персонала необходима для определения следующих функций и параметров:

- диагностика степени развития профессионально важных качеств работника;
- выявляются работники с качествами, отклонившимися от стандартов, степень отклонения от стандартов;
- сопоставляются индивидуальные результаты и стандартные требования работы;

- оценка роста каждого сотрудника;
- оценка перспектив эффективной деятельности каждого сотрудника;
- ротация.

Сведение и обработка данных обычно проводятся по завершении самой аттестации. Чтобы подвести обобщенные итоги, необходимо:

1. Составление сравнительных таблиц эффективности сотрудников.
2. Выделение групп риска (неэффективно работающие либо сотрудники с неоптимальным уровнем развития своих профессионально значимых качеств).
3. Составление сравнительных таблиц эффективности сотрудников.
4. Подготовка рекомендаций по использованию результатов аттестации.
5. Проведение собеседований по результатам аттестации. При беседе с аттестуемым ставится задача не только обратной связи с ним, но также уточнить полученные данные и собрать дополнительные кадровые сведения. Далее вносятся уточненные данные в обобщенные формы и будут анализироваться.

Организация хранения данных. Для использования кадровой информации в рамках кадровых и прочих решений требуется грамотная организация хранения данных аттестации. Лучше всего для гостиниц использование персонально разработанной программы, где будут не только храниться данные по аттестации, но и все личные данные, касающиеся персонала. Благодаря данной программе будет экономиться место для хранения (в отличие от бумажных носителей), будет четко выделены необходимые данные по каждому сотруднику.

На этапе принятия решений необходимо уделить особое внимание вопросам соблюдения трудовой дисциплины со стороны аттестуемых проявлении, их самостоятельности при решении задач, профессиональной пригодности и стремлению самосовершенствоваться.

Плюсы аттестации. По данным аттестации будет сформирован индивидуальный план развития для каждого сотрудника, направленный на повышение квалификации (за счет тренингов, семинаров, консультаций, стажировок) и карьерный рост.

Минусы аттестации. Слишком частые аттестации (каждый год либо чаще) могут стать демотивирующим фактором для сотрудников, ведь усилия работников должны быть направлены исключительно для выполнения заданных нормативов. Это влечет за собой игнорирование множества факторов, за которые работникам не ставятся оценки при аттестации. Работник начинает первоочередное значение отводить своим данным аттестации, а не успеху компании, Излишняя конкуренция внутри коллектива чревата возможными конфликтами.

Выводы по первой главе.

Аттестация персонала представляет собой юридическую основу для продвижения по службе, переводов, определения размера зарплаты, вознаграждения, увольнения либо понижения в должности. Целью проведения аттестации персонала является повышение качественного состава коллектива, с эффективным использованием способностей специалистов, улучшением методов и стиля управления персоналом.

Итак, мы пришли к выводу, что в гостиничном предприятии аттестация должна распространяться на всех сотрудников, так как каждый из них непосредственно участвует в производстве услуги. Однако роль службы приёма и размещения в гостинице является ключевой и определяющей, поскольку именно эту службу можно назвать лицом гостиницы, и от неё зависит заполняемость, а, следовательно, и экономическая эффективность гостиницы.

ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ АТТЕСТАЦИИ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ОТЕЛЯ «АТЛАНТИК»

2.1. Анализ возможностей внедрения программы аттестации сотрудников в отеле «Атлантик»

Отель «Атлантик» - современная гостиница категории «3 звезды», предлагающая обслуживание высокого уровня. Расположенный по пути следования из аэропорта Кольцово в город, отель очень привлекает гостей, прибывающих в Екатеринбург на самолете.

Адрес: Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Щербакова, 2.

В одном здании с отелем находится самый большой в Европе крытый аквапарк – «Лимпопо». По этой причине отель «Атлантик» пользуется большим спросом у семей с детьми и детских групп.

В отеле представлено 127 комфортных одноместных и двухместных номеров, а также номера категории Студия и Люкс. Каждый номер оснащен деревянной мебелью, современной техникой, мини-баром и собственной ванной комнатой. В некоторых номерах имеется гостиная зона.

Для проведения деловых переговоров или семинаров отель предлагает конференц-зал на 40 человек с удобной и мобильной мебелью, современным проекционным и звукоусиливающим оборудованием.

В зоне приема и размещения стоят диваны и газетные столики. Ковровое покрытие в данной зоне и декоративное озеленение. Имеются индивидуальные сейфовые ячейки. Подача напитков. Музыкальное сопровождение классической музыкой слегка приглушенной.

Кафе «Атлантик» идеально подойдет для проведения кофе-брейков, фуршетов и банкетов, проведение тематических мероприятий, свадебных мероприятий.

Отель предлагает широкий спектр дополнительных услуг: безлимитный Wi-Fi доступ в интернет (бесплатно), завтрак (шведский стол),

мини-бар в номере (оплачивается отдельно), визовая поддержка, сейф на ресепшн, сувенирная продукция, конференц-зал, сервис-менеджер, прачечная работает с 8 утра и до 7 вечера, гладильная комната, банкомат (круглосуточно), парковка (круглосуточно, бесплатно), побудка, игровая комната.

Цветовая палитра выбрана для номеров персикового цвета, серого, белого. Имеется комната для отдыха с диваном и большим телевизором, имеется детская зона с игрушками, книгами и материалом для рисования. На полу в комнате отдыха ковровое покрытие.

Персонал имеет фирменную одежду и служебные значки.

«Атлантик» – один из самых уютных отелей Екатеринбурга, предлагающий высококачественное обслуживание и элегантные номера по демократичным ценам. Далее мы представим продуктовый портфель предприятия состоит из таких услуг, как предоставление номерного фонда в количестве 127 номеров.

Таблица 1

Продуктовый портфель предприятия

Наименование	Количество	Цена, руб.
SNGL одноместный стандартный номер	11	2500
DBL одноместный улучшенный номер	64	3000
FAM Семейный номер	11	4100
TWIN двухместный стандартный номер	30	3500
STUD Студия	9	3800
LUX Люкс	2	4300

Цена указана при одноместном размещении. Дополнительное место составляет стоимость 1000 руб. В проживание включен завтрак. Каждый номер укомплектован: полотенца, тапочки, гигиенические принадлежности, халаты, фен, набор постельного белья. В каждом номере размещено меню с дополнительными услугами кафе при гостинице и гостиничных услуг.

Неотъемлемой частью деятельности гостиниц является анализ конкурентов. Конкуренция носит как положительный характер, так и отрицательный. Рассмотрим далее более детально положительный характер конкуренции для Отеля «Атлантик»:

1. Конкуренция позволяет предприятию разрабатывать инновационные системы и методы работы и управления, тем самым продвигая вперед развитие в общем гостиничного сервиса и услуг;

2. Конкуренция позволяет ориентироваться на более высокий уровень не только обслуживания, но и рекламной деятельности гостиницы, создание новых филиалов;

3. Конкуренция помогает находить клиенту в Отеле «Атлантик» положительные аспекты работы, по сравнению с другими отелями.

Отрицательные свойства конкуренции отелей города Екатеринбурга и Отеля «Атлантик»:

1. Конкурирующий отель может показать больше положительных качеств и свойств, чем Отель «Атлантик», тем самым переманить основных постояльцев;

2. Большое количество отелей и гостиниц в городе Екатеринбург приводит к тому, что высокая конкуренция за каждого клиента;

3. Не совершенная система аттестации сотрудников приводит к низкому обслуживанию и низким показателям конкурентоспособности;

4. Более низкие цены у конкурентов;

5. Предоставление более широкого спектра услуг.

Мы выделили основные характеристики конкурентной особенности деятельности предприятия, далее разморим непосредственно прямых конкурентов, расположенных близь отеля.

Прямыми конкурентами Отеля «Атлантик» можно считать Отель Маринс Парк: 406 номеров, ресторан, джакузи и сауна, 4 конференц-зала. Стоимость номеров от 2 500 руб. Отель предоставляет уникальные возможности для делового общения в нашем конгресс-центре по доступным

ценам. Все площадки оборудованы плазменными панелями и видеотрансляцией на экране, широкополосной акустической системой, всем необходимым для проведения международных видеоконференций. На территории всего отеля доступен самый быстрый Интернет «Wi-Fi-пуля»

Отель «Реноме»: ресторан «Крюшон», Кофе-кондитерская, завтрак шведский стол, конференц-зал на 15 человек, бесплатный Wi-Fi, парковка, сейф в каждом номере, камера хранения, бизнес услуги. Ценовая политика от 4200 до 7000.

Отель «Екатеринбург-Центральный»: 2 конференц-зала, ресторан «Саввой», безлимитный интернет, сейфовые ячейки, камера хранения, услуги портье, парковка. Не далеко от отеля расположены крупные торговые центры, например, «Антей». Отель с 1926 года, это легендарная гостиница, на территории которой расположен музей. Номерной фонд: 98 номеров. Цена от 2700 до 4850.

Отель «Атлантик». Целевая аудитория отеля в основном семьи с детьми, т.к. расположение отеля в одном здании с Аквапарком, и отель предлагает гостям посетить Аквапарк на выгодных условиях. Также размещаются командировочные гости вблизи расположенных заводов и предприятий, таких как УЗГА, Лерау Марлер, Монтрак Восток и другие.

Далее мы представим сравнительный анализ основных конкурентов отеля «Атлантик», анализ конкурентов необходим для развития наиболее эффективной стратегии работы отеля и способности к высокому уровню конкурентоспособности.

Сравнительный анализ конкурентов проводится по нескольким показателям:

1. Цена;
2. Объем и качество услуг;
3. Дополнительные услуги;
4. Оформление номеров и отеля в целом;
5. Обслуживание;

6. Символика отелей и форма для персонала и т.д.

Таблица 2

Сравнительный анализ конкурентов

Конкуренты	Плюсы	Минусы
Отель «Екатеринбург-Центральный»	Высокая квалификация мастеров, опыт более 5 лет	Высокая цена
Маринс Парк Отель	Хороший интерьер, креативность, опыт более 5 лет, качество	Высокие цены
Отель «Атлантик»	Широкий спектр услуг, опыт более 5 лет, штатный список	Высокие цены
Мини-отель «Прайм»	Цена чека, опыт более 5 лет	Плохой интерьер, узкая специализация
Отель «Реноме»	Оперативность, качество, опыт более 5 лет	Стоимость отдельных видов услуг высокая

Сравнительный анализ показал, что у большинства отелей по предоставлению услуг, есть главное достоинство – качество и опыт работы.

Анализируя минусы, можно сделать вывод, что высокие цены.

Таблица 3

Сравнение конкурентов с отелем «Атлантик»

Конкуренты	Цена	Качество	Спектр услуг	Штатный список	Оперативность	Σ
Отель «Екатеринбург-Центральный»	4	4	1	1	2	12
Маринс Парк Отель	3	5	5	5	5	23
Отель «Атлантик»	2	5	5	5	5	22
Мини-отель «Прайм»	5	5	2	3	2	17
Отель «Реноме»	4	5	5	5	2	21

Вывод: из сравнительного анализа по параметрам конкуренции видно, что максимально удовлетворяет потребителей это Маринс Парк Отель. Лидирует по качественным показателям, цене и сотрудникам. Последнее

место среди основных конкурентов занимает Отель «Екатеринбург-Центральный», данный отель является самым слабым конкурентом среди всех анализируемых отелей.

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все развитые государства в мире заинтересованы в развитии гостиничного сервиса и туризма. Благодаря социальному прогрессу, политическому и экономическому туризм стал доступен для всего населения земного шара. И основной компонент инфраструктуры туризма – это гостиничный сектор.

В процессе выполнения работы были выполнены поставленные перед нами цели, а именно осуществлено проектирование программы аттестации сотрудников службы приема и размещения для гостиничного комплекса.

Исходя из цели исследования, в работе решены следующие задачи:

- рассмотрена сущность аттестации персонала;
- изучена организация процесса аттестации сотрудников службы приема и размещения;
- проанализирована действующая система аттестации персонала в гостинице;
- выполнено проектирование программы аттестации сотрудников службы приема и размещения;

В первой главе мы рассмотрели теоретические основы гостиничного бизнеса. И пришли к выводу, что аттестация призвана стимулировать профессиональный рост и актуализировать профессионально-личностный потенциал работника, а для этого необходима оценка уровня выраженности социально и профессионально важных характеристик.

В гостиничном предприятии аттестация должна распространяться на всех сотрудников, так как каждый из них непосредственно участвует в производстве услуги.

Однако роль службы приёма и размещения в гостинице является ключевой и определяющей, поскольку именно эту службу можно назвать лицом гостиницы, и от неё зависит заполняемость, а, следовательно, и экономическая эффективность гостиницы.

Во второй главе мы рассмотрели характеристику отеля «Атлантик» и методы проведения аттестации службы приема и размещения, разработали программу для прохождения аттестации сотрудниками.

Данную аттестацию мы вводим поскольку обнаружено в процессе анализа ряд недочетов в существующей системе аттестации сотрудников, а именно:

1. Отсутствует ответственное лицо по прохождению аттестации;
2. Нерегулярно проходят сотрудники аттестацию;
3. При приеме новых кандидатов очень низкие показатели прохождения первичной аттестации;
4. Отсутствие программ для обучения нового персонала;
5. Отсутствует поощрение за прохождение аттестации на высоком уровне;
6. Отсутствие наказания за не прохождение аттестации и не знание регламентов работы;
7. Выявлены сотрудники, работающие более 5 лет на предприятии и не проходившие аттестацию.

И пришли к выводу, что применение информационных технологий способно снизить затраты на проведение аттестации и избежать возможных ошибок при обработке материалов аттестации и оценки, в целях усовершенствования данного вопроса мы предлагаем ввести автоматическую систему аттестации – тестирование компьютерное.

Данная программа полностью будет окуплена в течение первого года, поскольку останется после аттестации только высококвалифицированный персонал, те сотрудники, что не прошли аттестацию будут уволены, но сотрудники, которые прошли обучение и переобучение и сдали второй раз аттестацию продолжат работу на предприятии.

Прохождение сотрудниками аттестации будет проходить поэтапно с перерывом в один-два месяца, те сотрудники, что не смогли пройти аттестацию будут отправлены на переподготовку, в том случае, если не будет

пройдена повторно аттестация, то будет решаться вопрос об увольнении сотрудника или смещение на более низкую должность на год, до прохождения следующей аттестации.

Составление графика прохождения аттестации составляется в последних числах декабря, после полного анализа итогов произведенной аттестации.

Сотрудники, которые продолжают деятельность на предприятии на протяжении 10 лет прохождение аттестации в упрощенном порядке. Для успешного прохождения аттестации сотрудники должны иметь высокий уровень профессиональной компетенции.

Применение информационных технологий способно снизить затраты на проведение аттестации и избежать возможных ошибок при обработке материалов аттестации и оценки, в целях усовершенствования данного вопроса мы предлагаем ввести автоматическую систему аттестации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ Минспорттуризма РФ №35 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи» [Электронный ресурс] : от 25.01.2011. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана
2. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Утверждено Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490 (ред. от 01.02.2005). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана
3. Профессиональный стандарт «Работник по приему и размещению гостей» [Электронный ресурс] : Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации № 659 н от 5 сентября 2017 года. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана
4. Арбузова, И. Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] : учебное пособие / И. Ю. Арбузова. – М.: Альфа-М, 2014. – 224 с.
5. Арзуманян, Э. А. Гостиничный и ресторанный сервис [Текст] : учебное пособие / Э. А. Арзуманян – Саратов: СГСЭУ, 2016. – 476 с.
6. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание [Текст]: учебное пособие для высших учебных заведений / С. И. Байлик – Киев: ВИРА-Р, 2012. – 134 с.
7. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация [Текст] : учебное пособие / С. И. Байлик – Киев: ВИРА-Р, 2012. – 329 с.
8. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание [Текст] : учебное пособие / С. И. Байлик – М.: ООО Вершина, 2016. – 281 с.

9. Балашова, Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] : учебное пособие / Е. А. Балашова – М.: ООО Вершина, 2016. – 236 с.
10. Биржаков, М. Б. Введение в туризм [Текст] : учебное пособие / М.Б. Биржаков – Санкт-Петербург: Издательский Торговый Дом "Герда", 2014. – 192 с.
11. Ваген, Л. В. Гостиничный бизнес [Текст] : учебное пособие / Л. В. Ваген – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 441 с.
12. Джанджугазова, Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства [Текст] : учебное пособие / Е. А. Джанджугазова – М.: Академия, 2013. – 324 с.
13. Дурович, А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов [Текст] : учебное пособие / А. П. Дурович – М.: Новое знание, 2015. – 165 с.
14. Елисеева, Т. И. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства [Текст] : учебное пособие для высших учебных заведений / И. Т. Еисеева, А. Б. Косолапов – М.: КноРус, 2015. – 198 с.
15. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учебное пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова – М.: Новое знание, 2014. – 254 с.
16. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст]: учебное пособие / М. А. Ехина – М.: Издательских центр Академия, 2015. – 326 с.
17. Иванов, В. В. Гостиничный менеджмент [Текст] : учебное пособие / В. В. Иванов – М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.
18. Исмаев, Д. К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг [Текст] : учебное пособие / Д. К. Исмаев – Санкт-Петербург: 2016. – 326с.
19. Карнаухова, В. К. Сервисная деятельность [Текст] : учебное пособие/ В. К. Карнаухова, Т. А. Краковская; под общ. ред. В. К. Карнаухова, Т. А. Краковская – Изд 2-е – М.: ИКЦ Март; Ростов-на-Дону: Издательский центр Март, 2014. – 154 с.
20. Кобяк, М. В. Управление качеством в гостинице [Текст] : учебное пособие / М. В. Кобяк, С. С. Скобкин – М.: Магистр, 2015. – 351 с.

21. Котлер, Ф. И. Маркетинг. Гостеприимство и туризм [Текст] : учебник для высших учебных заведений / Ф. И. Котлер – М.: ЮНИТИ, 2016. – 187 с.
22. Кусков, А. С. Гостиничное дело [Текст] : учебное пособие / А. С. Кусков – М.: Дашков и Ко, 2014. – 248 с.
23. Линн Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес [Текст] : учебное пособие / Линн Ван Дер Ваген – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 436 с.
24. Лойко, О. Т. Сервисная деятельность [Текст] : учебное пособие / О. Т. Лойко – М.: Дашков и Ко, 2012. – 248 с.
25. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: [Текст] : учебник для проф. образования / И. Ю. Ляпина – М.: Академия, 2016. – 208 с.
26. Лесника, А. Л. Организация и управление гостиничным бизнесом. [Текст] : учебник для проф. обр. / Под ред. А. Л. Лесника, И. П. Мащицкого, А. В. Чернышева – М.: Альпина, 2015. – 265 с.
27. Маркокроян, К. М. Менеджмент гостеприимства [Текст] : учебник для вузов / К. М. Маркокроян – М.: Равновесие, 2016. – 344 с.
28. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства [Текст] : учебное пособие / Г. А. Папирян – М.: ИНФРА-М, 2014. – 457 с.
29. Сенин, В. С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения [Текст] : учебное пособие / В. С. Сенин – М.: Финансы и статистика, 2016. – 348 с.
30. Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин – М.: Магистр, 2016. – 134 с.
31. Соловьев, Б. Л. Менеджмент гостеприимства [Текст] : учебное пособие для вузов / Б. Л. Соловьев, Л. А. Толстова – М.: РМАТ, 2015. – 234 с.
32. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] : Учебное пособие. Изд-во Альфа-М / А. В. Сорокина – М.: 2014. – 330 с.

33. Тимохина, Т. Л. Организация приёма и обслуживания туристов [Текст] : учебное пособие / Т. Л. Тимохина – М.: ООО Книгодел МАТГР, 2014. – 438 с.
34. Турковский, М. М. Марек Маркетинг гостиничных услуг: учебно-методическое пособие: перевод с польского [Текст] : учебное пособие / М.М. Турковский – М.: Финансы и статистика, 2016. – 296 с.
35. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] : учебник для вузов / Е. Е. Филипповский – М.: Финансы и статистика, 2016. – 176 с.
36. Хазанович, Ю. С. Дело; Экономика [Текст] : учебник для вузов / Ю. С. Хазанович – М.: 2013. - 290 с.
37. Хазанович, Ю. С. Экономика [Текст] : учебник для вузов / Ю. С. Хазанович – М.: 2014. - 510 с.
38. Хазанович, Ю. С. Дело. [Текст] : Средне-Уральское книжное издательство / Ю. С. Хазанович – М.: 2011. - 246 с.
39. Эрл Стенли Гарднер. Гостиницы [Текст] : книжное издание №1 / Grand Эрл Стенли Гарднер. – М.: 2017. - 246 с.
40. Эрл Стенли Гарднер Гостиницы [Текст] : книжное издание №2 / Grand Эрл Стенли Гарднер. – М.: 2017. - 437 с.
41. Официальный сайт федерального агентства по туризму Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru>. – Загл. с экрана.
42. Клочков, А. К. «КРІ и мотивация персонала». Полный сборник практических инструментов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nsk.erabota.ru/blogs/articles/51/>– Загл. с экрана.