**ПЛАН**

[Введение 3](#_Toc194933946)

[Глава I. Сущность и содержание концепций управления персоналом в гостиницах. 5](#_Toc194933947)

[**1.1. Концепция управления персоналом в организации.** 5](#_Toc194933948)

[**1.2. Необходимость и сущность управления человеческими ресурсами** 8](#_Toc194933949)

[Глава II. Принципы и технологии организации управления персоналом в гостинице (на примере отеля «Хаятт») 11](#_Toc194933950)

[**2.1. Принципы и методы построения системы управления персоналом организации.** 11](#_Toc194933951)

[**2.2. Оперативный план работы с персоналом по совершенствованию системы управления в гостинице «Хаятт»** 14](#_Toc194933952)

[Глава III. Стратегия и тактика действия (функционирования) менеджера. Цель, назначение, реализация возможностей. 22](#_Toc194933953)

[**3.1. Эффективность управления персонала в гостинице «Хаятт».** 28](#_Toc194933954)

[**3.2. Пути совершенствования управления персоналом в гостинице “Хаятт”.** 30](#_Toc194933955)

[Заключение. 33](#_Toc194933956)

[Список использованной литературы 34](#_Toc194933957)

# Введение

 Радикальная перестройка системы управления экономической, переходящей на рельсы рыночных отношений, - одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне гостиниц, положение которых в рыночной экономике меняется коренным образом. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результатом своей хозяйственной деятельности, гостиница должна сформировать у себя систему управления (менеджмента), которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

 Гостиничная индустрия приобретает все черты самостоятельности, характерные для работ в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления, увеличение объема и усложнения характера выполняемых менеджерами работ. Существенно растет и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений. Повышается роль маркетинговых исследований, позволяющих изучать динамику потребностей на рынке товаров и услуг. Научно-технический прогресс превращается в одно из орудий управленческих поведении, направленных на создание условий для эффективной работы. Все большое значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персонала, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и потенциале и по существу предопределяющим успех фирмы в достижении ее целей.

 Менеджмент организаций, работающей в рыночной среде, предъявляет высокое требование к профессионализму управленческого персонала. Современный управленец – это человек, владеющий общими основаниями науки управления, и специфическими знаниями и умениями в области стратегии управления, инновации, маркетинга, управления персоналом и производством.

 Тема актуальна, обширна и малоизученна. Особенно это касается вопросов возрастающей роли гостиниц на современном этапе, специфических особенностей управления персоналом, которым и посвящена данная работа.

 Курсовая работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

 Во введении краткая характеристика темы, определения ее задачи, актуальность и практическая значимость, представление структуры работы.

 Первая глава посвящена проблемам управления персоналом – ключевому моменту всей перестройки системы управления в любой гостинице. Здесь вы найдете ответ на такие вопросы, как: концепция управления персоналом, принципы и методы построения системы управления в организации, а так же основы кадрового планирования в гостиницах.

 Во второй и третьей главе освещены такие вопросы, как: принципы и технологии организации управления персоналом, оперативный план работы с персоналом, эффективность управления и пути совершенствования управления персоналом в гостинице «Хаятт».

 В заключении представлены основные выводы по проблеме управления (менеджмент).

 В ходе выполнения данной работы были использованы работы наиболее серьезных исследований данной темы таких, как д.э.н. проф. З.П. Румянцевой, В.А. Устинова и других.

 Таким образом, цель работы – это оценка эффективности работы управления персоналом в гостинице.

# **Глава I. Сущность и содержание концепций управления персоналом в гостиницах.**

Гостиничный бизнес уникален в том смысле, что его', служащие — это часть предлагаемого продукта. Весь персонал предприятий индустрии гостеприимства (менеджер в турфирме; в гостинице — клерк на регистрации, официант в ресторане, консьерж; гид; водитель автобуса и т.д.) должен приложить усилия, чтобы у клиента после путешествия осталось чув­ство глубокого удовлетворения. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания. Так, например, каждый сотрудник гостиницы, контактирующий; с клиентами, воспринимается последними как полномочный представитель всего отеля, и его профессионализм и человеческие качества создают, в конечном итоге, имидж гостиницы. В этом деле нет мелочей, поэтому даже полная современная реконструкция отеля не может стать гарантией успеха на рынке, если руководство пренебрегает кадровыми вопросами.

Персонал в индустрии гостеприимства является одним из основных ресурсов и конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций менеджмента любого предприятия гостиничного бизнеса.

## ***1.1. Концепция управления персоналом в организации.***

До последнего времени само понятие «управление персоналом в гостиницах» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли руководители подразделений.

 Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы кадров или отделы технического обучения.

 Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

 Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях камандно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

 Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности , так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретают особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить тир фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

 Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

 Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

 Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле – продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

 При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

 Главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего и потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездушному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

 Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отделы кадров, отделы организации труда и заработной платы, отделы охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключается в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

 Безусловно, структура служба управления персоналом во многом определяется характером и размером организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные подразделения по реализации функций.

 В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношения к работе с кадрами. В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

## ***1.2. Необходимость и сущность управления человеческими ресурсами***

В теории менеджмента используется большое количество терминов, отражающих участие людей общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, корпоративная культура и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее .решению.

Менеджеры по персоналу должны разрабатывать такие методы управления, чтобы быть уверенными в том, что их работники могут и хотят предоставить качественное обслуживание. Работа должна строиться так, что служащие на всех уровнях организационной структуры предприятия осуществляют свою работу и сознают, что их практическая деятельность и создаваемая атмосфера обслуживания формируют сознание клиента. Она должна быть направлена на то, чтобы помочь служащим правильно предоставить клиенту удовлетворяющие его услуги.

Для поддержания качества обслуживания многие организации индустрии туризма разрабатывают стандарты обслуживания — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например в гостиницах, относятся следующие: время ответа на звонок о получении информации или бронировании; время оформления в службе размещения ; время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток), внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и др. Однако, стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как качество услуг — это свойство, которое формирует у потребителя чувство удовлетворенности, восприятия им полученного обслуживания как соответствующего его требованиям. Клиентов у гостиничной организации множество, у каждого свои ожидания и свое, обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживание и реакция на него, а потому оно не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество обслуживания в организациях индустрии гостеприимства зависит от умения персонала:

* распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;
* оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;
* оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым
обслуживанием.

В настоящее время для квалифицированной работы в индустрии гостеприимства помимо профессиональной подготовки, знании в области гостиничного бизнеса необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения. Все большее значение приобретают такие личностные качества работника, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориентйрованность, ответственность, обучаемость, способность планировать работу, стрессоустойчивость, умение работать в команде, аккуратность, внимательность. Эти требования объясняются тем, что в индустрии гостеприимства ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания. Плохое обслуживание вызывает большую реакцию у потребителя, чем хорошее.

Далеко не каждый человек может управлять ситуацией и в короткий период времени общения с клиентом создать у него благоприятное впечатление от организации в целом. Менеджеры по персоналу должны удостовериться, что служащие компетентны в оказании разнообразных услуг, с энтузиазмом относятся к своей компании и к услугам, которые они реализуют. В противном случае невозможно заинтересовать клиентов и превратить их в постоянных.

Таким образом, количество звезд у гостиницы — это не гарантия, а всего лишь претензия на высокое качество обслуживания, обещание его. И стандартизация гостиничного обслуживания сама по себе не в состоянии обеспечить удовлетворенность требований гостя. Качество обеспечивают люди. Желание и умение персонала понять гостя - залог успеха и получения прибыли.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин, к которым относятся:

* компания, не имеющая сильных кадров, в условиях рынка не выдерживает
конкуренции;
* ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет организацию повышать требования к сотрудникам. Между компаниями существует конкуренция за «лучших» работников:
* возрастает самостоятельность компаний в работе с персоналом, так как не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали бы работу с кадрами на совершенно разных по профилю предприятий; Организация кадровой работы в большой степени зависит от самой компаний, инициативы и компетентности ее руководства.

Поэтому наиболее передовые организации индустрии гостеприимства в мире уже в настоящее время признают — для того чтобы быть конку­рентоспособными на рынке, необходимо иметь профессионально под­готовленных сотрудников и серьезно заниматься вопросами управления персоналом. Это потребовало пересмотра и дальнейшего развития теоретической базы о роли персонала в управлении организацией.

С начала XX в. произошла последовательная смена четырех концепций стратегий управления персоналом. Известный российский ученый в области менеджмента Л.И. Евенко выделяет четыре концепции роли персонала в производстве продукта.

# **Глава II. Принципы и технологии организации управления персоналом в гостинице (на примере отеля «Хаятт»)**

## ***2.1. Принципы и методы построения системы управления персоналом организации.***

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (таб. 2.1.). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетания зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

|  |  |
| --- | --- |
| **Принципы.** | **Содержание принципа.** |
| Обусловленность функций управления персоналом целям производства. | функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства. |
| Первичность функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом. |
| Оптимальность соинтрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направлениями на организацию системы управления персоналом (интрафункций), и функциями управления персоналом (интрафункций). |
| Оптимальное соотношение управленческих организаций. | Диктует необходимость опережения ориентацией функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирование производства. |
| Потенциальных имитаций | Временное событие отдельных работников не должны пребывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня. |
| Экономичность | Предполагает наиболее эффективную и экономическую организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления. |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. |
| Перспективность | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.) |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. |
| Простота | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству. |
| Научность | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. |
| Иерархичность | В любых вертикальных размерах в системе управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое воздействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметрическая передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления. |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. |
| Устойчивость | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении того или иного работника или подразделения в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. |
| Многоаспектность | Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналом: административно-хозяйственному, правовому и т.д. |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать доступную единую терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строится на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. |
| Комфортность | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, социальное оформление документов с выделением существенной информации, их горманичный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. |

Принципы построения системы управления персоналом в организации.

Принципы, определяющие направления развития

системы управления персоналом в гостиницах

|  |  |
| --- | --- |
| Концентрации | Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устанавливает дублирование. |
| Специализация | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций. |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом. |
| Адаптивности | Означает приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. |
| Преемственности | Предполагает общую методическую основу проведения по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специальностями, стандартное их оформление. |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени промешивание документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичности | выполнения одинакового выполнения работ в равные промежутки времени и регулярность повторений функций управления персоналом. |
| Прямоточности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления). |

## ***2.2. Оперативный план работы с персоналом по совершенствованию системы управления в гостинице «Хаятт»***

 Структура типового оперативного плана работы с персоналом в гостинице представлен на рис. 2.1.

 Для разработки оперативного плана работы с персоналом в гостинице «Хаятт» с помощью специально разработанных анкет собирается следующая информация:

сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

 текучесть кадров;

 потери времени в результате простоев, по болезни;

 данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

 заработная плата рабочих и слушающих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

 данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

 Анкету следует составлять таким образом, чтобы на ряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию гостиницы «Хаятт». Сведение о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы, изображенной на рис. 2.2.

1. Собрать информацию о персонале.

Проверить дополнительно и если надо, сформулировать цели заново.

2. Определить цели планирования услуг и товаров.

3. Проверить информацию о персонале на соответствие ее целям планирования производства.

4. Могут ли быть реализованы цели кадрового планирования.

5. Спланировать потребность в персонале.

6. Спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение персонала.

7. Спланировать использование персонала.

8. Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала.

9. Спланировать деловую карьеру, служебно- профессиональное продвижение.

10. Спланировать расходы на персонал гостиницы «Хаятт».

11. Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

**Рис. 2.1. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в гостинице «Хаятт».**

Сведения о персонале

 109 чел.

Базовые данные

Переменные данные.

Условно-постоянные

Постоянные

Простой, прогулы.

Тарифная сетка, штатное расписание.

Пол, год рождения.

Рис. 2.2. Информация о персонале.

Информация о персонале гостиницы «Хаятт» представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

 Информация отвечает следующим требованиям:

простоты – это значить, что информация содержит столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае:

наглядности – сведения представлены таким образом, что быстро определить главное, избежать многословие. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала.

 однозначности - сведения не должны быть неясными, в их толковании следует за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

сопоставительности – сведения приводиться в сопоставимых единицах и относится к поддающимся сравнению объектам как внутри гостиницы «Хаятт», так и вне ее;

преемственности – сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, имеют одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

актуальности – сведения оперативные и своевременные, т.е. представляются без опозданий.

Задачей планирования привлечения персонала в «Хаятт» является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников (рис. 2.3.).

Источник привлечения персонала

Источники привлечения персонала

из-вые

Внутренние источники привлечения персонала

Лизинг персонала.

Наем новых работников

Перераспределение заседаний перемещения работников.

Дополнительная работа.

Рис. 2.3. Источники привлечения персонала в гостинице «Хаятт».

 Одной из проблем работы с персоналом в гостинице «Хаятт» при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и фирмы происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новое профессиональное и социально-экономические условия труда.

 Выделяют два направления адаптации: *первичная,* т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

 в*торичная,* т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

 В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации гостиницы.

 Планирование высвобождения или сокращения персонала в гостинице «Хаятт» имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуются избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избегать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

 Планирование работы с увольняющимися сотрудниками в гостинице «Хаятт» базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из фирмы:

* по инициативе работника, т.е. по собственному желанию;
* по инициативе работодателя или администрации;
* в связи с выходом на пенсию.

В виду важности такого события как уход из организации главной задачей служб отдела кадров при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.

Увольнение из фирмы вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью по времени. Во-вторых, это событие связана с существенными изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке представляющего ухода на пенсию человеку свойственно некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Отношений организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирования использование кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении мест работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявить к нему такие требования, чтобы избежать профессиональные заболевания, наступление ранней инвалидности, производственный травматизм. Необходимо обеспечить условия труда, которое являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегулирования работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике фирмы сложились две формы обучения персонала фирмы: на рабочем месте и вне его.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте является: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связана с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места является: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создания кружков качества.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей в гостинице «Хаятт». Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

* отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
* внедрение новых технологий, предъявляющее более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
* изменения законодательства в области трудового права, появление новых тарифов, повышение цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды, расходы на подготовку; расходы на переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы связанные с доплатами за общественные питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечения детскими учреждениями, приобретением спец одежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест.

# **Глава III. Стратегия и тактика действия (функционирования) менеджера. Цель, назначение, реализация возможностей.**

**Цель и общее назначение должности:**

Руководить назначенным ему/ей рестораном как независимым источником дохода, обеспечивая максимум удовлетворенности гостей в соответствии со стандартами Хаятт Интернэшнл, через планирование, организацию, направление работы и контроль над функционированием и управлением Комбината Питания

**Основные обязанности:**

***Финансовые:***

1. Обеспечивать достижение запланированного на месяц дохода.
2. Строго соблюдать установленные рамки текущих расходов и контролировать все
затраты.
3. Обеспечивать эффективное управление ресурсами посредством установления в отделе
структуры гибкого применения рабочей силы с максимальным вовлечением почасовых
работников, а также тесного сотрудничества с другими точками питания.
4. Способствовать разработке ежегодного бюджета отдела с целью определения
ожидаемого дохода и расходов, операционного оборудования и требований основных
средств, вместе с составлением годового бизнес-плана.
5. Заниматься подсчетами для получения правильных платежей по продажам и быть
ответственным за кассы работников бара и их сохранение.
6. Заниматься аннулированием, исправлением, изменением чеков ресторана в
соответствии с описанными процедурами и подсчитывать все закрытые за смену чеки.
7. Выявлять и исправлять все ошибки.

**Операционные:**

1. Рационально управлять рестораном в соответствии с установленными правилами,
всегда предоставляя учтивый, профессиональный, эффективный и гибкий сервис,
отвечающий стандартам работы Хаятт Ридженси Бишкек.
2. Полностью знать свою работу и быть способным управлять, исправлять и
демонстрировать все обязанности и задания на назначенном рабочем месте (см.
"Основной список заданий"), в соответствии с установленными стандартами. Обратите
внимание, что основные списки обязанностей регулярно пересматриваются и
обновляются, отражая изменения в тенденциях, ожиданиях гостей и философии
управления.

3. Распределять обязанности между подчиненными, следуя принципу

многофункциональности, и периодически проверять исполнение таковых обязанностей

4. Всегда быть готовым помочь и постоянно присутствовать в ресторане, особенно в период высокой занятости

5 Обеспечивать составление гибкого расписания, основываясь на характере бизнеса

1. Установить и строго соблюдать процедуры по номинальным ценам на товары и заказ
рабочего оборудования, продуктов питания, материалов и следить, чтобы ресторан был
достаточно оснащен
2. Проводить ежемесячную инвентаризацию всех продуктов и оборудования
3. Контролировать, чтобы работники бережно обращались со всем рабочим
оборудованием, хранили продовольствие, а также экономно его заказывали и
использовали
4. Проводить ежедневные брифинги с сотрудниками до начала смены по подготовке,
обслуживанию и меню
5. Сотрудничать с кухней по каждодневным операциям и контролю над качеством.
6. Полностью понимать и знать все блюда в меню и быть способным предлагать
определенные напитки к соответствующим блюдам, а также более дорогую
альтернативу.
7. Рассматривать просьбы гостей учтиво и эффективно и в случаях, когда невозможно
найти удовлетворительное решение жалобы или проблемы, докладывать о ситуации
руководству и прослеживать исход дела
8. Устанавливать взаимоотношения с гостями, поддерживая хорошие отношения с
клиентами.
9. Обеспечивать строгое соблюдение процедур ведения бухгалтерского учета и
правильное функционирование системы Micros.

***Обязанности по обслуживанию гостей:***

1. Следить за тем, чтобы все сотрудники устанавливали взаимоотношения с гостями
Рассматривать все просьбы и вопросы гостей, касающиеся еды, напитков и
обслуживания
2. Быть требовательным и критичным в отношении стандартов обслуживания.

3 Обеспечивать, чтобы все работники поддерживали имидж теплого, профессионального и приветливого обслуживания.

***Административные:***

1. Гарантировать, что Руководство по работе отдела подготовлено и ежегодно
обновляется.
2. Обеспечивать ведение журнала.
3. Предоставлять офису Комбината Питания следующее ежемесячный отчет об объемах
продаж ресторана, разбор/анализ проведенных мероприятий, ежемесячный обзор и
отчет о работе обучения.
4. Еженедельно планировать рабочие расписания с целью обеспечения равномерного
распределения рабочих сил для соответствия уровню бизнеса.
5. Обновлять информацию на доске объявлений отдела
6. Сообщать начальству обо всех происшествиях с гостями или работниками.
7. Отдавать все найденные сотрудниками предметы в офис Службы эксплуатации
номеров.
8. Посещать еженедельные собрания Комбината питания и ежедневные рабочие
собрания.
9. Предоставлять отделу по поставкам подробное описание продукции, используемой в
Комбинате Питания
10. Контролировать, чтобы работники бережно обращались со всем рабочим
оборудованием, хранили продовольствие, а также экономно его заказывали и

использовали

11. Возлагать на себя обязанности и ответственность Дежурного Менеджера в
соответствии с графиком дежурств

***Хозяйственные и инженерные работы:***

1. Следить, чтобы как гостевая, так и задняя площадки ресторана содержались в чистоте и
порядке
2. Взаимодействовать с Хозяйственным отделом, чтобы работники службы эксплуатации
номеров строго придерживались установленного графика работы
3. Координировать все ремонтные и технические работы и заполнять заказ на выполнение
таковых работ с целью поддержания должного состояния ресторана

***Маркетинг:***

1. Участвовать в составлении годового плана маркетинга и обеспечивать эффективную
продажу в сотрудничестве со всеми менеджерами ресторанов и точек питания, а также
мероприятия по продвижению товара с целью максимального увеличения дохода.

2. Обеспечивать работу постоянных программ признания гостей и содержать базу данных

*Общие:*

1. Понимать и строго соблюдать правила и инструкции, установленные в Справочнике
сотрудника отеля, а также следовать политике отеля, связанной с пожарной
безопасностью, гигиеной, здоровьем и техникой безопасности
2. Своевременно отчитываться за дежурство, надевать правильную униформу и именной
значек.

3. Поддерживать высокий уровень личной презентации и гигиены и придерживаться

стандартов внешнего вида

1. Посещать и способствовать организации и проведению всех запланированных общих
собраний, тренингов, проводимых внутри отделов и в отеле, а также других
мероприятий.
2. Полностью поддерживать работников, ответственных за обучение в отделе.
3. Брать на себя ответственность за выполнение любых заданий и прочих обязанностей,
определенных Директором Комбината Питания.
4. Отвечать всем изменениям в отделе, обусловленным требованиями отеля.
5. Всегда демонстрировать положительное и мотивированное отношение и
самообладание.
6. Полностью понимать раздел об аудите по доходам в Руководстве по работе отдела, а
также политику и процедуры отеля.

10. Всегда предоставлять учтивый и профессиональный сервис
11 Проводить ежемесячные собрания с работниками.

1. Присутствовать на всех собраниях, определенных Исполнительным Офисом
2. Участвовать в подготовке Ежемесячного Обзора

***Работа с кадрами:***

1. Выявлять потребности работников в тренинге и планировать для них обучающие
программы.
2. Обеспечивать многофункциональность работников отдела и наличие у них
необходимых навыков для максимально эффективного исполнения своих обязанностей,
посредством последовательного обучения, в соответствии с годовым планом обучения
3. Сотрудничать и информировать Комбинат Питания и Отдел по Персоналу обо всех
тренингах.
4. Помогать работникам, ответственным за обучение в отделе, а также развивать их

нания и распределять между ними обязанности по обучению.

5 Способствовать в обучении кассиров Комбината Питания навыкам, необходимым им для максимально эффективного выполнения работы.

1. Гарантировать предоставление работниками учтивого и профессионального сервиса.
2. Руководить сотрудниками внутри отдела, а также следить, чтобы высокий уровень
стандартов и методов обслуживания соответствовал Руководству Работы.
3. Проводить ежегодную аттестацию работников.
4. Следить, чтобы все работники поддерживали высокий уровень личной презентации и
гигиены и придерживались стандартов внешнего вида
5. Гарантировать, чтобы все сотрудники своевременно отчитывались за дежурство,
постоянно надевали правильную униформу и именной значек
6. Способствовать формированию эффективной команды работников и принимать
активное участие в их личном развитии, безопасности и благополучии
7. Гарантировать, что все работники полностью понимают и соблюдают все правила и
инструкции отеля
8. Гарантировать, что все работники полностью понимают и соблюдают политику отеля,
связанную с пожарной безопасностью, гигиеной, здоровьем и техникой безопасности.

## ***3.1. Эффективность управления персонала в гостинице.***

Эффективность работы гостиницы «Хаятт» рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллов.

Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Принципиальные положения оценки эффективности работы гостиницы «Хаятт» заключается в следующем.

1. Оценки осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемыми методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты длительности фирмы, трудовую и социальную деятельность персонала.
2. Вводится экономическое стимулирование достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления. Оно реализуется путем введения математических функций стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности фирмы.
3. Соизмерения различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.
4. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллом). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений фирмы.

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты работы, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала. Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических и социальных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает «вклад» конкретного частного показателя в эффективность работы персонала фирмы.

Разработка метода оценки эффективности работы в гостинице «Хаятт» состоит из следующих этапов:

определение номенклатуры экономических и социальных показателей, характеризующих эффективность работы персонала;

выбор математических функций экономического стимулирования частных показателей эффективности работы;

определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы (важности);

обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности работы персонала;

проведение контрольных расчетов и внедрение методики в практику работы фирмы.

Номенклатура экономических и социальных показателей устанавливается на основе изучения нормативно-законодательных актов рыночной экономики, форм и инструкций по составлению статистических и оперативной отчетности, положений об организации соревнований. В процессе исследования номенклатуры показателей уточняется и корректируется методом экспертных оценок при определении весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы.

## ***3.2. Пути совершенствования управления персоналом в гостинице.***

 Большая часть всевозможных инициатив, завершающихся успешно, начинаются тщательным изучением положения фирмы на рынке, условий конкуренции, технологии и финансовых возможностей фирмы. Для подготовки эффективной программы необходимым условием является совместная работа и совместное усилие работников. Если работники не будут при этом мотивированы должным образом, все усилия окажутся затраченными впустую.

 Иногда руководители не позозревают, насколько трудным может быть приведение людей в желаемой состояние и действие. Иногда же они не замечают того, что люди уже мотивированы должным образом. В целом они поступают нетерпеливо. Опасность правала бывают преувеличены в их глазах. Истоки возникновения проблем в руководстве заключается больше в самом лидере, нежели в большинстве руководителей. Способность к руководству интерпритируется чаще всего малой степенью рискованности и умением управлять и вести созданную систему вперед. Перемены же обуславливают создание совершенно новой системы, требующей своего определения и лидерства. Большинство программ по совершенствованию управления начинаются усилиями одного или двух руководителей. В ходе реализации успешных инициатив команда руководителей со временем численно возрастает. Эта команда ни в коем случае не должна охватывать всех руководителей и управляющих высшего административного эшелона. В состав команды руководителей должны включать лишь те лица, которые уверены и убеждены в эффективности перемен в лучшую сторону.

 В связи с тем, что авангардная группа руководителей состоит из членов, которые могут и не входить в верхние эшелоны управления, обычная иерархия может оказаться в этих условиях недействительной. Об этом необходимо помнить, хотя это и не каждому может понравиться. Если существующая на данный момент иерархия окажется подходящей, то не следует забывать, что в этом случае потребность в изменениях в общем-то ощущаться не будет. Руководитель должен быть решительным, проницательным, предприимчивым, расчетливым и дальновидным. Обучение своих сотрудников, при показе того, как конкретно должно быть выполнено то или иное дело, управляющий должен сам, как это должно быть сделано, разъясните подробности выполнения до самых мельчайших деталей нюансов. Когда делаются первоначальные попытки выполнения порученного дела, впервые два-три раза лично контролирует руководитель за правильностью действия работников.

 Руководитель должен держаться подальше от людей которые не верят в Бога и не боятся его. Человек который не боится Бога, который не знает, что такое право, закон, справедливость, милосердие, уважение, любовь, не различает честного и нечестного труда, что такое трудиться зарабатывать впрок и не впрок, который не правдив и лишен любви, истине, принесет к вам вред, боль и урок. Нужно учесть, что сотрудники внимательно следят за руководителем. Он в свою очередь должен быть уравновешенным и скромным человеком. Уравновешенность – признак вашей человечности. Не будьте надменным, высокомерным и себялюбивым, не стройте из себя умника.

 Одним из основных факторов успешного функционирования гостиницы «Хаятт» является делегирование полномочий. В связи с тем, что многие руководители не могли бы делегировать, они сами выполняют все работы. однако как может быть решена эта проблема?

 Передача полномочий или делегирование своих функций другим, с одной стороны для того чтобы руководитель смог бы сосредоточиться на более стратегических вопросах, а с другой стороны – для усиления мотивации работников – крайне необходимое умение руководителя. Так как руководители в целом не желают рисковать и желают держать события под личным контролем, не доверяя при этом до конца работникам, и предпочитают прежде всего выполняют работу собственноручно, не очень-то любят делегировать свои права и обязанности другим. В результате этого они задыхаются от стресс принимает серьезный оборот у них не остается времени на что-либо другое кроме работы. способ делегирование должен быть – следующим – это передача работы в открытую, постоянная готовность проконсультировать и оказать помощь, не следить за делегированным лицом и не контролировать его путем обратного вызова. Самое важное для них Х- это обучение работников в соответствии с квалификационными требованиями, обеспечивать разнообразные работы. это одно из главных требований к делегированию полномочий. Работники всех уровней, в какой бы степени они не были бы загружены по должности, полномочиям и ответственности, настолько же легким бывает уделение времени руководителям для выполнения своих непосредственных функций, то есть стратегических планов и задумок. Важнейшая обязанность руководителя /лидера – воспитать и подготовить работников на всех уровнях до такой степени, когда окажется возможным их делегирование, то есть передача им полномочий для представления фирмы, действуя при этом в рамках их возможностей и способностей и в соответствии со служебными задачами.

 Процесс делегирования заключает в себе следующие стадии: определение должностных функций, передача должностных обязанностей, наблюдение, в случае необходимости оказания поддержки и информацией, контроль результатов и определение новой служебной функций. Экстремальный пункт при этом – это достижение такого уровня, при котором в данной фирме уже не будет ощущаться нужды в лидере.

 Если работники в гостинице в недостаточной степени обучены и образованы, если они оставили образование с малых лет и пошли работать, то это не их вина. Одна из наших задач, руководителей и работодателей, это повышать уровень их образования и культуры, содействовать их всемирному развитию. Вот почему мы должны придавать большое значение вопросом повышения образования и культуры наших работников на работе. С помощью обученных, образованных и культурных работников можно достичь желаемых успехов в более короткие сроки и на протяжении всего времени работы с ними. То есть вы достигните с ними общего успеха значительно раньше. В фирме могут трудиться десятки, сотни, тысячи работников. Но в фирме оказывается лишь авангард, ядро кадров, то есть небольшая группа по настоящему преданных работников, которые связали свою судьбу с хозяином этой фирмы, выполняют основную нагрузку, поддерживают достигнутый ею уровень. Поставьте перед собой цель стать одним из лидеров «огненной» группы, как называют этих работников и трудитесь во имя достижения этой цели. Уметь поддерживать успехи и достижения ваших товарищей и работников, не ставьте их в собственную заслугу. По достоинству оценить способных работников, добившихся определенных успехов, вовремя выдвинуть их на передний план, - эти черты и действия сделают руководителя еще более успешным в работе. В противном случае со временем увеличенность и желание работать у работников фирмы постепенно угаснут.

 Необходимо оценивать свой персонал не по их материальному состоянию и физическим данным, а по присущим им характеру, личностным достоинствам, нравственным качествам, духовному богатству. Обязанности должны распределятся тщательным образом, в соответствии с умениями и способностями конкретных сотрудников фирмы.

# **Заключение.**

Как видно в данной работе, за последние годы, отношения между руководством и персоналом, пережили сложную эволюцию, став в процессе своего развития органической и необходимой частью современной системы управления персоналом. Они выразили объективную необходимость координации в управлении на постоянной основе решения интеграции хозяйственной деятельности фирмы, роста взаимодополняемости и взаимозависимости всех систем управления.

Анализируя итоги деятельности управления персоналом в гостинице, можно сделать вывод, что главная цель, соответствие их практической деятельности принципа и нормами международного права. Критерием полноценности является тот вклад, который они вносят в свою фирму. Например как: культуру, экономику, образование, здравоохранение и другие социальные и материальные нужды работников фирмы. Располагая хорошими возможностями, гостиница правильно отражает и гибко реагирует на актуальные проблемы управления персоналом.

Можно с уверенностью предположить, что именно взаимопонимание и взаимоотношение руководителя с сотрудниками гостиницы приведут к тому, что в будущем оно будет наиболее эффективным средством процветания гостиницы, что обеспечит ей мир, согласие и экономическую стабильность.

# **Список использованной литературы**

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе, М, Дашков и К, 2006 г И.В.Бизюкова И.В. "Кадры. Подбор и оценка" -М.: Московский рабочий, 1984
2. Байжанова Г.К. Управление человеческими ресурсами.
3. И.В.Бизюкова И.В. "Кадры. Подбор и оценка" -М.: Московский рабочий, 1984, с.78
4. Н.И.Кабушкин, Г.А.Бондаренко .Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск: Новое знание, 2002
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, М.,2004 г
6. Квартальнов В.А. Туризм как объект управления.М., Финансы и статистика, 2004 г
7. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество,М., 2004
8. С.В.Манаев, Ю.Л.Горковенко Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение. Трудовое право N1 2002 год
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М, Инфа-М., Новосибирск, НГАЭиУ, 2003 г
10. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес. М., Юнити, 2005 г
11. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса, СПб, ПИТЕР, 2004 г
12. Папинян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. М., Экономика, 2000,
13. Федоров Н.В., Минченко О.Ю. Управление персоналом, М., Кронус, 2005