

# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

## STAFF MOTIVATION SYSTEM IN HOTEL BUSINESS

ПОЛУЧЕНО 07.10.2022 ОДОБРЕНО 10.10.2022 ОПУБЛИКОВАНО 31.10.2022

УДК 371.124 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-16-21



**ЖУКОВА М.А.**

*Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ZHUKOVA M.A.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management in International Business and Tourism Industry, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** Zhukova\_ma@guu.ru



**ЖУКОВ В.А.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ZHUKOV V.A.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management in International Business and Tourism Industry, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** va\_zhukov@guu.ru

### Аннотация

Целью исследования является разработка рекомендаций российским гостиницам по формированию системы мотивации персонала для повышения качества обслуживания. Актуальность исследования продиктована тем фактом, что в настоящее время в жестких условиях функционирования и конкурентной борьбы выжить только те средства размещения, которые имеют высококвалифицированный и мотивированный персонал, так как именно от персонала в сфере гостеприимства зависит предоставление качественного и конкурентоспособного гостиничного продукта. Далеко не все руководители гостиниц проявляют внимание к вопросам эффективного управления персоналом, что неверно, так как сотрудники гостиницы, взаимодействуя с гостями, по сути, сами непосредственно формируют у потребителя отношение к средству размещения и качеству обслуживания. Поэтому наиболее дальновидный менеджмент отелей понимает, что для повышения эффективности деятельности гостиницы необходимо вкладывать финансы и силы в обучение работников, совершенствование мотивационных программ, развитие корпоративной культуры, командных методов работы. Это свидетельствует о практической значимости работы. В статье уточнены определения понятий «мотивация персонала» и «система мотивации персонала», рассмотрены принципы, на основе которых разрабатывается и реализуется система мотивации. Представлена классификация видов мотивации персонала. Даны практические рекомендации средствам размещения по применению разнообразных форм материального и нематериального стимулирования с учетом современных трендов, которые привлекают людей при поиске работы в гостиничном секторе экономики.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, гостиница, материальное и нематериальное стимулирование, управление.

### Abstract

The purpose of the study is to develop recommendations for Russian hotels on the formation of a system of staff motivation to improve the quality of service. The relevance of the study is dictated by the fact that at present, in the harsh conditions of functioning and competition, only those accommodation facilities that have highly qualified and motivated staff will survive, since the provision of a high-quality and competitive hotel product depends on the staff in the hospitality industry. Far from all hotel managers pay attention to the issues of effective personnel management, which is not true, since hotel employees, interacting with guests, in fact, directly form the consumer's attitude towards the accommodation facility and the quality of service. Therefore, the most far-sighted hotel management understands that in order to increase the efficiency of the hotel, it is necessary to invest finances and efforts in employee training, improvement of motivational programs, development of corporate culture, teamwork methods. This indicates the practical significance of the work. The article clarifies the definitions of the concepts "staff motivation" and "staff motivation system", considers the principles on the basis of which the motivation system is developed and implemented. The classification of types of personnel motivation is presented. Practical recommendations are given to accommodation facilities on the use of various forms of material and non-material incentives, taking into account modern trends that attract people when looking for work in the hotel sector of the economy.

**Keywords:** personnel, motivation, hotel, material and non-material incentives, management.

### ВВЕДЕНИЕ

На протяжении последних лет внешняя среда практически для всех российских компаний характеризовалась высоким уровнем нестабильности, конкуренции, а также негативным влиянием большого числа факторов. При этом в настоящее время не только нет свидетельств улучшения внешней среды для российских компаний, последние события говорят об обратном. Наложение на российскую экономику беспрецедентного числа санкции со стороны США, Евросоюза и ряда других стран повлекло за собой

проблемы финансового характера, разрушение налаженных коммерческих отношений, осложнение транспортно-логистических цепочек и т.д.

В этих условиях компаниям необходимо обеспечить повышение эффективности своей деятельности за счет всех возможных ресурсов и в первую очередь ее трудовых ресурсов, так как в большинстве сфер именно персонал оказывает ключевое влияние на эффективность деятельности компании, а также успешность ее развития. Следует отметить, что компаниям недостаточно иметь полностью укомплектованный штат высококвалифицированного персонала, но также

Таблица

## Определения термина «мотивация персонала»

Автор определения	Дефиниция понятия
Кибанов А.Я.	Долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала [3]
Литвинюк А.А.	Внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей [11]
Родионова Е.А.	Стремление сотрудника реализовать актуальные мотивы с помощью трудовой деятельностью [1]
Соломанидина Т.О.	Создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых выгодное и необходимое одному становится столь же необходимо и выгодно другому [5]
Травин В.В.	Это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [9]
Трапицын С.Ю.	Процесс отождествления целей организации и целей работников для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей работника и организации [10]
Шапиро С.А.	Это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [10]
Шакиров И.М.	Мотивация — это процесс побуждения сотрудников к деятельности по достижению целей организации посредством мобилизации их резервных возможностей [2]

необходимо добиться высокой эффективности их труда. Хотя на эффективность труда персонала оказывает влияние большое число факторов, но ключевым является уровень мотивации сотрудников к повышению результативности и качества своего труда. Несмотря на обстоятельство, что в настоящее время как в научной среде, так и в бизнес-среде признается важность подсистемы мотивации персонала, однако достаточно часто на российских предприятиях ее эффективность недооценивается. Это не позволяет обеспечить максимально эффективное использование трудовых ресурсов компании, что в свою очередь оказывает негативное влияние на эффективность их деятельности. Данное обстоятельство обуславливает актуальность темы исследования

Вопросы организации мотивации труда исследовались большим числом ученых. В частности, данным вопросам посвящены труды таких авторов, как Архипова Н.И., Аларведов А.Р., Барышников Н.А., Базаров Т.Ю., Горелов Н.А., Дуракова И.Б., Егоршин А.П., Кибанова А.Я., Лапшова О.А., Литвинюк А.А., Родионова Ю.В., Трапицын С.Ю., Шапиро С.А. и ряд других исследователей. Однако, несмотря на обилие научных работ, в целом данная тема изучена недостаточно, и данные исследования продолжают оставаться актуальными.

## ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ЕЕ РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Этимология слова «мотивация» имеет происхождение от латинского слова «movere». Термин «мотивация» стал применяться относительно недавно — только в начале прошлого века. Самым первым ученым, использовавшим этот термин, был немецкий философ А. Шопенгауэр [1], который его использовал в своей статье «Четыре принципа достаточной причины». Основная суть данного исследования заключалась в том, что трудовое поведение людей (в том числе наемных работников) определяется их психологическими и волевыми особенностями, а также соотношением целей и причин деятельности. Следует отметить, что повышение на протяжении XX–XXI вв. внимания к увеличению эффективности использования персонала обуславливало и повышение внимания к обеспечению высокого уровня мотивации персонала к эффективности и результативному труду. Несмотря на огромное число исследований организации и повышения эффективности мотивации персонала, к настоящему времени в научной среде не существует единого определения этого понятия, признанного научным сообществом. Проанализируем ряд определений понятия «мотивация» (см. таблицу).

Представленные определения существенно различаются между собой. В то же время их целесообразно классифицировать по подходам к содержательной части мотивации на 2 группы. Ряд исследователей (Шапиро С.А., Литвинюк А.А., Родионова Е.А., Травин В.В.) рассматривают мотивацию в качестве определенных внутренних процессов, при которых сотрудник стремится удовлетворить свои потребности. Данный подход применим при изучении понятия «мотивации персонала» как психологического феномена, т.е. в разрезе исследований, посвященных психологии личности. Однако, рассматривая понятие «мотивации персонала» в рамках управления человеческими ресурсами, более корректным является другой подход раскрытия его сущности.

Данный подход предполагает рассмотрение мотивации персонала в качестве оказания внешнего воздействия (вли-

яния) на сотрудников для повышения результативности, качества и эффективности их труда. Следует отметить, что исследователи, раскрывающие понятие «мотивация персонала» в соответствии со вторым подходом, достаточно часто указывают на необходимость отождествления целей персонала и компании. Однако это является достаточно спорным утверждением, так как в значительной степени их интересы различаются. К примеру, сотрудники заинтересованы в росте заработной платы, так как она является для них и их семьи основным источником дохода и способом реализации их потребности. Для их работодателей выплачиваемая сотрудникам заработная плата является статьей затрат, и соответственно компании и организации заинтересованы в ее снижении для повышения экономической эффективности своей деятельности. Эти противоречия существуют и в других вопросах взаимодействия наемных работников и работодателя.

Таким образом, обеспечить отождествление целей сотрудников и их работодателя в большинстве случаев невозможно, хотя сопряжение (согласование) не только возможно, но и необходимо. К примеру, уровень заработной платы должен быть, с одной стороны, достаточный для обеспечения достойного уровня оплаты труда (в противном случае будет невозможно обеспечить мотивацию персонала), а, с другой стороны, не превышать уровень, при котором деятельность компании не будет достигать необходимой эффективности (уровня прибыли и рентабельности).

Поэтому считаем целесообразным под мотивацией персонала понимать процесс оказания на сотрудников компании при условии сопряжения целей компании и сотрудников внешнего воздействия, призванного обеспечить их стимулирование к повышению эффективности, результативности своего труда. Среди экспертов также нет однозначного отношения к понятию «система мотивации персонала». На основе сформулированного определения понятия «мотивация персонала» под системой мотивации персонала следует понимать систему механизмов согласования целей компании и ее сотрудников, а также оказания на персонал внешнего воздействия, обеспечивающего стимулирование сотрудников компании к повышению эффективности и результативности их труда. Структурно система управления персоналом включает:

- объекты и субъекты системы мотивации;
- стоящие перед системой мотивации цели и задачи;
- принципы, в соответствии с которыми выстроена и функционирует система мотивации;
- методы мотивации персонала [7].

В качестве объектов системы мотивации выступают сотрудники компании, на которых оказывает воздействие система мотивации. А в качестве ее субъектов выступают [9]:

- сама компания-работодатель;
- трудовой коллектив компании и отдельные официальные и неофициальные группы персонала;
- руководители компании.

Система мотивации персонала представляет один из механизмов корпоративного управления. Ее основной целью является обеспечение успешного достижения целей компании посредством повышения эффективности использования персонала. Для достижения данной цели система мотивации персонала обеспечивает решение следующих задач:

- повышения стремления сотрудников к росту эффективности, качества и результативности своего труда;
- снижение текучести квалифицированных кадров (удержание персонала);
- формирование условий, при которых сотрудники выбирают наиболее благоприятную для компании-работодателя оптимальную модель трудового поведения;
- создание условий, мотивирующих работников на повышение профессионального уровня и квалификации.

Эффективная система мотивации должна разрабатываться и реализовываться в соответствии с рядом принципов, к которым следует отнести.

1. Принцип системности. Соблюдение этого принципа должно предполагать, что все направления и применяемые методы и механизмы мотивации должны быть согласованы между собой и функционировать в рамках единой системы.

2. Принцип осязаемости. Необходимо отметить, что любое воздействие оказывает влияние на сотрудников только при условии, что его сила достигла определенного уровня. Достаточно наглядным примером этого может служить размер и уровень премиальных выплат. Если максимальный размер премии изначально не может быть существенным в структуре заработной платы сотрудников (к примеру, составлять только 1–3%), то вне зависимости от условий и алгоритмов их начисления данные выплаты не окажут никакого влияния на изменение трудового поведения работников.

3. Принцип зависимости оплаты труда работников от результатов их труда [8]. Это предполагает, что основным и наиболее действенным методом увеличения сотрудниками своего дохода должно быть улучшение фактических результатов их труда. Тогда они будут стремиться к увеличению эффективности, качества и результативности своего труда.

4. Принцип баланса отдельных методов мотивации. Следует отметить, что в системе мотивации необходимо принять широкий спектр методов мотивации, но структура отдельных видов мотивации и их соотношение должны определяться с учетом условий внешней и внутренней среды компании.

5. Принцип эффективности. Его соблюдение предполагает, что функционирование системы мотивации должно обеспечивать получение эффекта, существенно превосходящего затраты на мотивацию персонала.

6. Принцип справедливости, в соответствии с которым предоставление сотрудникам благ в рамках мотивации должно быть справедливым с учетом различных факторов.

7. Принцип законности. Соблюдение этого принципа предполагает, что применяемые в компании методы мотивации не должны противоречить действующему законодательству.

8. Принцип своевременности, то есть применение инструментов мотивации должно реализовываться без задержек по времени [8].

В настоящее время выделяют несколько видов мотивации персонала, в зависимости от квалификационных признаков (см. рисунок).

Первым классификационным признаком является направленность стимулов. По этому признаку выделяют два вида мотивации персонала — положительную и отрицательную. Первый вид предполагает, что мотивация работников компании осуществляется посредством выплаты премий, других стимулирующих доплат, а также предоставления им других благ [7]. Положительная мотивация способствует развитию у работников компании стремления к достижению успеха в рамках своей трудовой деятельности. Отрицательная мотивация предполагает оказание на сотрудников воздействия в форме его осуждения и высказывания неодобрения, а также финансовое наказание. Система мотивации должна предполагать применение методов как отрицательной, так и положительной мотивации. Но для поддержания благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, а также более полного раскрытия трудового потенциала персонала должны превалировать методы положительной мотивации, а методы отрицательной мотивации играть второстепенную роль.

Также методы мотивации разделяют на три группы [8]: нормативную, принудительную и косвенную. В первую группу включаются методы мотивации, предполагающие оказание на работников внешнего воздействия, заключающегося в их убеждении, внушение им отдельных тезисов и идей, а также их информирование.

К методам принудительной мотивации относят методы, воздействие на сотрудников которых заключается в наличии риска оказания на них негативного воздействия (увольнения, лишения премии и т.д.) в случае несоблюдения ими установленных компанией требований, правил или условий.

К методам косвенной мотивации относятся методы, осуществляющие воздействие сотрудников не напрямую, как в методах нормативной и принудительной мотивации, а путем создания для сотрудников условий, побуждающих их соблюдать определенное трудовое поведение, либо определенную модель выполнения трудовых функций [6].

С точки зрения формы выделяют две группы методов мотивации: материальную и нематериальную. Методы материальной мотивации осуществляют воздействие на сотрудников посредством использования различных материальных либо финансовых стимулов, а методы нематериальной мотивации их не используют. В структуре методов мотивации



Рис. Классификация видов мотивации персонала

в основном преобладают методы материальной мотивации. Но использование нематериальных методов также является крайне важным, так как именно они позволяют обеспечить максимальное раскрытие трудового потенциала сотрудников. Роль системы мотивации в обеспечении эффективности деятельности компании обуславливается следующими факторами.

1. Способствует повышению производительности труда. Следует отметить, что в большинстве случаев уровень производительности труда зависит именно от уровня мотивации сотрудников, а административные методы управления не способны обеспечить реализацию трудового потенциала сотрудника. Рост производительности труда оказывает положительное влияние как на выручку, так и на себестоимость компании, а соответственно приводит к увеличению эффективности ее функционирования.

2. Эффективность системы мотивации оказывает положительное влияние на закрепление и удержание персонала, сдерживая текучесть кадров. С одной стороны, это обуславливает снижение затрат компании на подбор, отбор и адаптацию новых сотрудников, а, с другой стороны, исключает утерю квалифицированных сотрудников, оказывающих существенное, а иногда и ключевое влияние на эффективность функционирования компании. Далее проанализируем кадровую политику в ряде компаний-конкурентов.

## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Оценивая перспективные методы мотивации, следует отметить, что в настоящее время как в России, так и в мире в целом постепенно наблюдается тенденция к смещению акцента с методов материальной мотивации на более интенсивное применение методов нематериальной мотивации. В частности, современная молодежь стремится к свободе и независимости, а также самореализации. Специалисты [4; 6; 12] выделяют в настоящее время следующие тренды в привлечении персонала для мотивированной работы в отельном бизнесе:

- позитивное представление отеля в социальных сетях. Например, интересное место проживания/работы с предоставлением качественного сервиса. Современное поколение молодежи (поколение Z) очень зави-

сими при своем выборе от информации, представленной в гаджетах, для них важно мнение блогеров, окружения;

- стремление к совершенствованию. Для мотивированной работы персонала необходимо проводить обучение и переподготовку персонала. Изучать прогрессивные / цифровые способы продаж, методы улучшения качества сервиса и обслуживания. Исследование компании Pew Research Center [14] выявило, что около 47% сотрудников гостиниц считают необходимым для своего профессионального роста прохождения профессионального обучения на постоянной основе. При обучении персонала выигрывают все стороны. Гостиница развивает лояльность персонала, корпоративную культуру. Работник получает новые знания, уверенность в себе и своих действиях, повышает квалификацию и возможности роста по карьерной лестнице. Постоялец отеля получает высококачественные услуги;
- организация системы вовлеченности персонала в деятельность отеля на основе постоянного информирования о деятельности гостиницы, формирования корпоративной культуры, проведения совместно разного рода мероприятий, улучшения взаимодействия между работниками и руководителями. Например, отель Schindlerhof (Германия) [13] предоставляет сотрудникам такое же питание как и гостям, отсутствует униформа для работников гостиницы, дается полная информация персоналу о деятельности отеля (годовая прибыль средства размещения, зарплата директора и прочее);
- автоматизация технологических процессов обслуживания клиентов отеля для облегчения работы сотрудников гостиницы и снижения затрат по производству гостиничных услуг;
- повышение уровня ответственности и исполнительности сотрудников за счет реализации программ по развитию лидерского потенциала у работников отеля. Необходимо формировать руководителю у работников гостиницы навыки самостоятельного принятия решений;
- предоставление расширенного социального пакета, льгот и бонусов. Это могут быть скидки при пользовании рядом услуг, предоставляемых отелем, а также бо-

нусы, если сотрудник продал дополнительные услуги гостю или номер более высокой категории. Например, сеть Holiday Inn предлагает сотрудникам бесплатное питание и проживание в своих отелях по специальным ценам;

- обеспечение командной работы коллектива отеля при минимальном внешнем воздействии. С этой целью в гостиницах должны проводиться специальные командообразующие мероприятия, предполагающие постановку задач сотрудникам и контроль со стороны руководителя, а также наставничество, помощь своим работникам, умение оказывать поддержку. Достаточно перспективными методами улучшения командной работы является внедрение механизма предоставления сотрудникам возможности оценивать деятельность своих коллег (например, в отеле Bellagio Hotel) [14]. Каждый день сотрудники отеля могут начислять своим коллегами за быструю работу определенное количество баллов за внимательное отношение к коллегам, быструю работу и т.д. Данные баллы вручаются в качестве призов (билет на концерт, дорогие или брендовые вещи, ужин в ресторане отеля, бесплатное проживание в отеле и т.д.). Каждый приз или благо «стоит» определенное число баллов и, накопив достаточное их количество, сотрудник может их обменять на нужный ему приз.

Все виды мотивации персонала в гостиничной индустрии можно разделить на две группы — материальные и нематериальные.

Материальная мотивация в гостинице предоставляет возможность менеджеру средства размещения компенсировать низкие зарплаты. В настоящее время отели используют следующие способы материальной мотивации:

- премии для сотрудников отдела бронирования и ресепшен за перевыполнение плана по бронированию номерного фонда и прямых продаж (разница между планом и фактом продаж);
- бонусы при стопроцентной загрузке гостиницы. В большинстве случаев поощряются все сотрудники гостиницы;
- проценты за продажи дополнительных гостиничных услуг, а также за напитки в барах. Бонусы начисляются непосредственно сотрудникам служб/исполнителям;
- спецтарифы на проживание в отеле, питание в ресторанах. Предоставляются за какие-то достижения в работе или после определенного стажа работы в гостинице;
- добровольное медицинское страхование, оплата бензина, спортивные и фитнес-абонементы, учеба и прочее. Использование данных мотивационных инструментов возможно для всех работников средства размещения;
- премирование за квартал и в конце года. Эффективно для топ-менеджмента, заинтересованного итоговыми результатами работы отеля.

Материальная мотивация обязательно должна предполагать не только премирование, но и применение системы штрафов.

Формы нематериального стимулирования в гостинице могут быть различными:

- похвала — личная и при коллективе. В гостиницах широкое распространение получили программы «Лучший сотрудник месяца/года»;
- корпоративы, которые помогают лучше узнать друг друга, формируют личные связи между работниками,

вырабатывают командный дух в коллективе, создают благоприятный психологический климат в компании;

- дополнительные выходные дни, оплачиваемые отгулы. Это можно реализовать в гостинице в низкий сезон, когда гостиница работает с невысокой загрузкой.

При разработке в гостинице системы мотивации персонала нужен комплексный подход с учетом проблем, имеющихся в гостинице, внешних факторов и личностных характеристик сотрудников. Определить набор факторов, учитываемых при разработке системы мотивации персонала гостиницы, можно разными способами: интервью при приеме на работу, анкетирование, личная беседа. Система мотивации персонала должна быть реально выполнимой, сбалансированной и действительно вызывающей интерес у персонала средства размещения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Басова О.В. Система повышения эффективности деятельности организации на основе совершенствования факторов мотивации персонала // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2020. — № 2 (112). — С. 89–99.
2. Каптанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тренды в системе адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 1. — С. 29–35.
3. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. — Москва: Блок-Принт, 2022. — 64 с.
4. Ключевская И.С. Управление персоналом гостиничного предприятия: учебное пособие. — Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2021. — 386 с.
5. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 312 с.
6. Никольская Е.Ю., Попов Л.А. Управление персоналом в индустрии туризма : учебное пособие. — Москва: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2021. — 120 с.
7. Павлова Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2020. — № 8–3 (64). — С. 5–11.
8. Сахарчук Е.С. Анализ зарубежных моделей подготовки кадров для сферы туризма: монография. — Москва: КноРус, 2022. — 165 с.
9. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме: монография / И.Б. Дуракова, Е.А. Митрофанова, Е.А. Митрофанова, Т.И. Рахманова и др. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 281 с.
10. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 570 с.
11. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — Москва: КноРус, 2020. — 216 с.
12. Fundamentals of Human Resource Management. — Pearson; 5th edition (4 Jan. 2018). — 600 p.
13. Главные ошибки при работе с персоналом [Электронный ресурс]. — URL: <https://hotelier.pro/personal/item/glavnye-oshibki-pri-rabote-s-personalom/> (дата обращения: 24.09.2022).
14. Тренды в управлении персоналом отеля 2022 // [Электронный ресурс]. — URL: <https://welcometimes.ru/opinions/trendy-v-upravlenii-personalom-otelya-2022-goda> (дата обращения: 13.08.2022).

## REFERENCES

1. Basova O.V. The system for improving the efficiency of the organization's activities based on the improvement of personnel motivation factors. Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki [Regional problems of transformation of the economy], 2020, no 2 (112), pp. 89–99. (in Russian)
2. Kashtanova Ye.V., Lobacheva A.S. Modern trends in the personnel adaptation system. Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2022, T. 11, no 1, pp. 29–35. (in Russian)
3. Kibanov A.YA., Ivanovskaya L.V. Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom: uchebno-prakticheskoye posobiye [Personnel management: theory and practice. Personnel policy and personnel management strategy: educational and practical guide] Moscow, Blok-Print, 2022, 64 p.
4. Klyuchevskaya I.S. Upravleniye personalom gostinichnogo predpriyatiya: uchebnoye posobiye [Personnel management of a hotel enterprise]. Moscow, NITS INFRA-M, 2021, 386 p.
5. Motivatsiya trudovoy deyatelnosti personala: uchebnoye posobiye [Motivation of labor activity of personnel Moscow, YUNITI-DANA, 2017, 312 p.
6. Nikol'skaya Ye.YU., Popov L.A. Upravleniye personalom v industrii turizma: uchebnoye posobiye. [Personnel management in the tourism industry] Moscow, REU im. Plekhanova G.V., 2021, 120 p.
7. Pavlova Yu.V. Personnel management in an organization: modern approaches to building a personnel management system. Aktual'nyye nauchnyye issledovaniya v sovremennom mire. [Actual scientific research in the modern world.], 2020, no. 8–3 (64), pp. 5–11. (in Russian)
8. Sakharchuk Ye.S. Analiz zarubezhnykh modeley podgotovki kadrov dlya sfery turizma : monografiya [Analysis of foreign models of training for the tourism sector] / Ye.S. Sakharchuk. Moscow, KnoRus, 2022, 165 p.
9. Upravleniye personalom v Rossii: ot ego- k ekosisteme: monografiya [Personnel management in Russia: from ego to ecosystem]. Moscow, NITS INFRA-M, 2021, 281 p.
10. Upravleniye personalom: uchebnik [Personnel management] Moscow, INFRA-M, 2022, 570 p.
11. Fedorova N.V. Upravleniye personalom: Uchebnik. [Personnel Management]. Moscow, KnoRus, 2020, 216 p.
12. Fundamentals of Human Resource Management. — Pearson; 5th edition (4 Jan. 2018). — 600 p.
13. Glavnyye oshibki pri rabote s personalom [The main mistakes when working with personnel]. Available at: <https://hotelier.pro/personal/item/glavnye-oshibki-pri-rabote-s-personalom/> (accessed: 24.09.2022).
14. Trendy v upravlenii personalom otelya 2022 [Trends in hotel personnel management 2022]. Available at: <https://welcome-times.ru/opinions/trendy-v-upravlenii-personalom-otelya-2022-goda> (accessed: 13.08.2022).

Морковкина Л.

## ПРО SOFT SKILLS ДЛЯ ТРУДОУСТРОЙСТВА И КАРЬЕРЫ

М.: ЛумРес, 2021.

*Сейчас многие прибыльные профессии исчезают, им на смену приходят другие. Кроме того, сокращается число рабочих мест. Как же выжить в такой непостоянной реальности? Об этом в книге «Про Soft Skills для трудоустройства и карьеры» рассказывает Лариса Морковкина. Издание основано на реальном практическом опыте компании, разрабатывающей образовательные программы. Автор рассказывает о том, что такое soft skills, почему важно иметь гибкие навыки, как их развить и какие именно качества интересуют работодателей и HR-специалистов. Читатели узнают, как прокачать свои основные особенности — критическое, творческое и системное мышление, эмоциональный интеллект, риторичность и другие. Книга будет полезна тем, кто ищет работу, хочет усилить портфолио, боится сокращения, хочет построить карьеру или работает над созданием сильной команды, способной выдержать любые испытания.*

