

Ссылка для цитирования этой статьи:

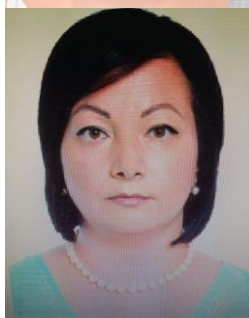
Смирнова К.С., Катеринич О.А. Система подбора и адаптации персонала гостиницы в современной парадигме индустрии гостеприимства // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 6. С. 8. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_6/Smirnova.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-6a-14.

СИСТЕМА ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ В СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА



Смирнова Карина Сергеевна

кандидат юридических наук,
доцент кафедры туризма и индустрии гостеприимства,
Российский государственный социальный университет
г. Москва, Российская Федерация



Катеринич Оксана Анатольевна

кандидат философских наук,
доцент Института технологий (филиала),
Донской государственный технический университет,
г. Волгодонск, Российская Федерация

Аннотация. Подбор и адаптация персонала являются одним из ключевых факторов управления человеческими ресурсами в современной парадигме индустрии гостеприимства. Специалисты по управлению персоналом современного гостиничного предприятия заинтересованы в легко обучаемых, ответственных, инициативных и мотивированных сотрудниках, которых необходимо отобрать в условиях кадрового дефицита, используя методы, позволяющие быстро и результативно найти и закрепить в коллективе специалиста.

В статье рассматриваются основные этапы и актуальные методы подбора и адаптации сотрудников гостиницы. В современных условиях динамичности рекомендуется использовать лучшие практики подбора и адаптации, так как недостаточно просто подобрать квалифицированного сотрудника, а необходимо внедрить его в коллектив качественно и в сжатые сроки на долгосрочную перспективу для создания эффективной команды профессионалов.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, персонал, эффективность предприятия, подбор персонала, адаптация персонала, гостиница, сервис, наставничество, корпоративная культура.

В современном мире индустрия гостеприимства это быстро развивающаяся отрасль экономики. Уверенный рост бизнеса в сфере услуг гостеприимства стимулирует развитие социально-экономической составляющей региона и страны в целом, обеспечивая рабочую занятость населения и стимулируя развитие смежных отраслей. Стабильность рынка гостиниц поддерживается спросом на внутренний туризм.

По итогам 2024 года общее число туристических поездок по России превысило 90 млн., что на 37% больше, чем в 2021 году, и на 9% больше, чем в 2023-м., было отмечено на заседании Правительственной комиссии по развитию туризма в РФ, которая прошла под председательством заместителя председателя Правительства России Д. Чернышенко с участием министра экономического развития России М. Решетникова. В зимний сезон 2025 года, с декабря по февраль, совершено 18 млн. турпоездов, что на 7,4% больше, чем в предыдущем. По данным Росстата, в январе–декабре 2024 года доходы коллективных средств размещения в России составили около 1,04 трлн. рублей, что почти на 27% больше по сравнению с аналогичным периодом 2023 года (821,6 млрд. рублей). Количество гостей в коллективных средствах размещения – 85,5 млн. человек, что на 11% больше, чем в предыдущем году (77,1 млн.) [4].

Наблюдается уверенный рост гостиничных предприятий и количества гостей, которые воспользовались их сервисными услугами, выросла и доходность гостиничного бизнеса. Но при этом необходимо отметить, что с увеличением роста доходности бизнеса, выросли и затраты, которые существенным образом повлияли на рентабельность бизнеса. На рост стоимости услуг влияют, в частности, расходы на оплату труда. Заработная плата персонала составляет в районе 65% от всех затрат, расходы на оплату труда в 2024 году выросли на 30% к прошлому году. Зарплаты в гостиничном бизнесе ниже рыночных, хотя за последние два года они выросли более чем на треть. Услуги отелей в последнее время выросли в цене и причины хорошо известны: инфляция, дефицит кадров, и связанный с эти рост зарплат в отельном бизнесе [4]. Эксперты ЦБ назвали риском рост зарплат на фоне дефицита кадров - усиление жесткости рынка труда стимулирует рост зарплат вне прямой зависимости от результатов работы.

Способность гостиничного предприятия в заданных условиях превзойти конкурентов, удержать и расширить рыночные позиции, быть конкурентоспособным на сегодняшний день

это значит быть успешным предприятием в индустрии. Популярность гостиницы зависит не только от ее географического положения и внутреннего устройства, но и от квалификации персонала. Без квалифицированного обслуживающего персонала гостиница не сможет приносить прибыль, даже если она находится в самом живописном месте мира. [15, с. 421] Уровень сервиса, качество предоставляемых услуг, индивидуальный подход, поддержание высокого профессионального уровня персонала, обучение сотрудников для выполнения различных функций и быстрая замена коллег, удержание постоянных клиентов - важные факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия, которые напрямую зависят от результатов отбора и адаптации сотрудников.

Стабильность уровня сервиса в гостиничном бизнесе в значительной мере зависит от сотрудников гостиницы. [8, с. 54]. Сотрудники, отвечающие требованиям профессиональных стандартов и уровню современного сервиса, являются одним из ключевых факторов успеха развития отрасли, что определяет актуальность исследования системы подбора и адаптации кадров.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день в индустрии гостеприимства сложилась серьезная кадровая ситуация - персонала не хватает, персонал не мотивирован, а с учетом перспектив роста и динамичности развития индустрии гостеприимства эта позиция выходит на первый план, как одна из главных проблем бизнеса. Уровень текучести кадров в гостиничном секторе обычно высок, и поэтому предприятиям трудно поддерживать высокие стандарты обслуживания. [12, с. 452-471]. Проблему усугубляет низкая привлекательность гостиничной и туристской индустрии как направления карьеры, ограниченность региона рынков труда и дефицит кадров во всех сферах.

Подбор и адаптация персонала, играя ключевую роль, определяя уровень сервиса, общее впечатление от пребывания в гостинице и влияя на лояльность клиентов, определяют требования к должностям, к проведению профессионального отбора кандидатов, их обучению и развитию, формируют оптимальные условия труда внутри компании и определяют необходимость систематической оценки результатов работы сотрудников. Если раньше индустрия гостеприимства строилась по классическим правилам: качественный сервис, уютная атмосфера, вкусная еда, то сегодня этого уже недостаточно. Гость изменился — теперь он ждет персонального подхода, цифрового комфорта и впечатлений, которые захочется повторить. Бизнесу приходится адаптироваться: автоматизация процессов, умные технологии, современные тренды, новые стандарты рынка. Этим вызовам времени должны соответствовать и сотрудники персонала гостиницы. Современный сотрудник индустрии гостеприимства должен не просто выполнять свои обязанности в рамках функционала

должности, не просто иметь профессиональную подготовку, а соответствовать современным стандартам индустрии и иметь в своем арсенале возможности для роста и развития.

В индустрии гостеприимства проблема дефицита кадров выражена более ярко, чем в других сферах экономики. Индустрия гостеприимства на современном этапе развития характеризуется высокой трудоемкостью при низкой экономической рентабельности [14, с. 30] Одной из ключевых задач является разработка и внедрение системы подбора и адаптации персонала, как ведущей составляющей формирования мотивированного профессионала, повышающего качественное содержание сервисного продукта гостиничного предприятия.

Необходимо отметить, что традиционный инструментарий не всегда эффективен, может привести к отбору неподходящего кандидата и в итоге к снижению качества обслуживания, росту текучести кадров и к потере конкурентоспособности гостиницы, затягиванию времени замещения должностей и к увеличению затрат на рекрутинг.

Подбор персонала – это изучение и сравнение качеств претендентов, соответствующих предполагаемой должности и достижение поставленных целей гостиничного предприятия [3, с. 110]. Подбирая персонал необходимо учитывать нюансы гостиничного бизнеса, определять не только уровень профессионализма кандидата, а и его способность к быстрой адаптации, умению работать в коллективе, действовать в условиях неопределенности задач. Персонал индустрии на сегодняшний день должен обладать такими качествами как клиентоориентированность, гибкость, мультикультурность с нацеленностью на качественный результат. А это еще одна сложность сегодняшнего дня - не просто подобрать квалифицированного сотрудника, но и внедрить его в коллектив и удержать в коллективе, то есть отобрать кандидата обладающим навыками коммуникации и работе в команде. То есть задача не просто закрыть вакансию, не просто в сжатые сроки отобрать компетентного специалиста, а и интегрировать его в действующую команду на долгосрочную перспективу.

Онлайн-платформы «HeadHunter», «SuperJob», «Работа.ру», «Авито» используются в качестве современного инструмента, сокращая сроки и расширяя вариативность предложений. Компании все чаще используют искусственный интеллект в процедуре подбора и отбора персонала, так как современные системы могут оперативно анализировать тысячи резюме и осуществлять рассылку сообщений кандидатам [5, с. 268]. Подбор персонала в гостиничном бизнесе осуществляется через два основных источника: внутренний и внешний. Внутренний источник - действующие сотрудники, имеющие опыт и необходимую квалификацию. Внешний источник актуален, когда требуются редкие компетенции или новая точка зрения. Он позволяет привнести в компанию опыт специалистов, которые работали в других организациях или в смежных отраслях [6, с. 130].

Подбор персонала обеспечивает предприятие важнейшим ресурсом, от которого зависит успешность и конкурентоспособность. В условиях развивающегося дефицита человеческих ресурсов становится максимально актуальной оптимизация и ускорение процесса оценки имеющихся компетенций специалистов и адаптации их под задачи организации. [11, с. 66]. В существующих условиях необходимо строить систему подбора персонала с использованием инновационных автоматизированных методов подбора, возможностей искусственного интеллекта. Благодаря этому поиск подходящих кадров становится более легким и быстрым, а расходы на рекрутинг снижаются. В арсенале HR-специалистов имеются новые технологии подбора персонала: скрининг, рекрутинг, нетворкинг, прелиминаринг, смартстаффинг.

Сотрудник современного гостиничного предприятия должен быть гибок, адаптивен, готов к изменениям, готов быть частью команды, восприимчив к инновациям.

В процессе адаптации реализуется разнообразный современный инструментарий: игровые методы, квесты, которые помогают специалисту быстро включиться в корпоративный контекст; сторителлинг, когда новых сотрудников знакомят с массивом информации о компании с помощью увлекательных сценариев; баддинг, к новичку прикрепляют не руководителя, а такого же сотрудника, который вводит его в рабочий процесс; тимбилдинг; адаптационные беседы, проводимые специалистом HR-службы.

Если ранее фокус был на подбор кадров, то сейчас акцент на wellbeing (от англ. «благополучие»).

Таким образом, говоря о системном подходе к отбору и адаптации сотрудников индустрии необходимо:

во-первых - четко планировать и формулировать потребность в персонале, учитывая требования и предложения по каждой конкретной должности;

во-вторых - в процессе поиска использовать различные каналы подбора (hh.ru, Авито работа, специализированные платформы, профессиональные сообщества), коллаборации с учебными организациями, программы рекомендаций, используя возможности инновационных методов;

в-третьих – в процессе отбора и оценки кандидатов необходимо определить инструментарий и методы соответствующие уровню развития современного периода: структурированное интервью (по модели STAR), кейс-тесты, тесты на профпригодность, предварительное видеоинтервью и т.д., которые позволяют сократить время поиска и оценки и нацелены на конкретный результат;

в-четвертых - в период адаптации сотрудников необходимо разрабатывать индивидуальные планы развития с контрольными точками, внедрение первичной адаптации (знакомство с командой, стандартами предприятия), закрепление профессионального наставника (ментора), проведение мини-тренингов, направленных не только на формирование профессиональных компетенций, но и эмоциональной устойчивости.

Процесс адаптации в универсальной комплектации может включать в себя несколько этапов:

- первый этап - знакомство с рабочим процессом, коллективом, функционалом;

- второй этап - обучение и контроль, включающий методы адаптации, как наставничество, мастер-классы, лекции, обучающие тренинги, мероприятия по тимбилдингу. На данном этапе нужно использовать инновационные адаптационные методики, которые идут в ногу с динамизмом развития индустрии и дают качественный результат в сжатые сроки.

Одним из лидеров по количеству туристов традиционно является Краснодарский край. Этот регион в 2024 году заработал на размещении гостей 221 млрд. руб. Это на 23% больше, чем в предыдущем году, подсчитал РБК на основе данных Росстата. Существенной составляющей туристического бизнеса, набирающего серьезные обороты в Краснодарском крае, является гостиничный бизнес, при этом дефицит работников в санаторно-курортной отрасли достиг 70-100 тыс. человек на 2025. Дефицит персонала вырос за последний год, порядка 20-30% работников в санаторно-курортной отрасли Краснодарского края нанимаются сезонно, часто приезжая из других регионов, отмечает РБК [9].

По данным министерства курортов и олимпийского наследия Кубани, всего в регионе функционируют 11 тыс. средств размещения вместимостью 264 тыс. номеров [9]. Флагманом является НАО «Красная Поляна» (Краснодарский край), которому принадлежит Комплекс апартаментов Красная Поляна 540, Sochi Marriott Krasnaya Polyana, Гостиница «Панорама by Mercure Красная Поляна» и множество других объектов в Краснодарском крае.

Курорт входит в список системообразующих федеральных предприятий и может обеспечить стабильную работу и профессиональный рост. По данным сервиса hh.ru, Курорт «Красная Поляна» – один из лидеров российского рынка работодателей. Компания развивается и постоянно нуждается в новых кадрах. Для подбора персонала НАО «Красная Поляна» использует различные методы, в том числе те, которые отвечают духу времени - проведение карьерных мероприятий для студентов: онлайн-встречи со студентами профильных учебных организаций, бизнес-игры, кейс-чемпионаты, где участники разрабатывают и презентуют решение бизнес-задачи из практики компании. В результате

таких мероприятий НАО «Красная Поляна» получает резюме кандидатов, готовых работать в компании [7].

Отдельного внимания заслуживает опыт использования компанией прелиминаринга. [3, с. 110] Курорт готов трудоустраивать студентов, на период практики. Такой формат востребован, так как дает возможность проявить себя, познакомиться с работодателем. Компания имеет прямой контакт и с учебными организациями и со студентами, может дать оценочные характеристики потенциальным кандидатам. В результате предприятие получает кандидатов – профильных специалистов с высокой мотивацией работать в НАО «Красная Поляна», а прямое сотрудничество с профильными учебными организациями обеспечивает регулярный поток молодых специалистов в компанию, которые помимо практических навыков получают опыт работы в сильной команде профессионалов.

Для подбора персонала курорт использует инновационные инструменты - сайты для работодателей и соискателей, программы на основе искусственного интеллекта, которые помогают сортировать заявки, ищут потенциально полезные резюме на разных каналах, рассчитывают процентное соответствие кандидата требованиям компании.

Учитывая дефицит кадров в туристической сфере, на курорте «Красная Поляна» стараются не просто привлечь, а и удержать специалистов. Следующим ключевым этапом в системе управления персоналом является разработка и внедрение адаптационных инструментов. Грамотный подбор и отбор персонала, а также его последующая адаптация являются достаточно сложными процессом, а ошибки, допущенные при этом, стоят предприятиям современной индустрии гостеприимства очень дорого. Система адаптации персонала, мотивации и вовлечения сотрудников в рабочий процесс позволяет избежать затрат на поиск и обучение сотрудников взамен уволившихся, особенно в период пиковой загрузки. При текучести ключевых кадров очень трудно сохранить постоянный уровень сервиса [8, с. 54]. Именно методы адаптации курорта дают возможность выстроить системную работу нового сотрудника со всем коллективом и в результате сохранить и создать качественную, мотивированную единицу персонала, интегрированную в рабочий коллектив, как единый слаженный организм.

По информации с сайта курорта «Красная Поляна», в компании действует непрерывная программа обучения сотрудников, для каждой должности разработаны стандарты операционных процедур, которые помогают быстро влиться в работу. [10] Процесс адаптации персонала в компании НАО «Красная Поляна» предполагает погружение сотрудника в новую среду, понимание им правил поведения, взаимодействие в коллективе, принятие корпоративных норм, установку отношений с коллегами и партнерами с использованием

программ адаптации, по индивидуальному плану, включающим кросс-тренинг в другом отделе, обязательные тренинги, корпоративные мероприятия, наставничество [7].

Одним из применяемых методов адаптации курорта, который прошел апгрейд, является наставничество. Наставничество в «Красной Поляне» это практический инструмент передачи опыта, который помогает достигать конкретных изменений и целей на достаточно обозримый срок, получение сотрудником компетенций, которых ему не хватает, увеличение скорости производства, снижение брака и еще множество полезных вещей. Уровень развитости этой методики в компании был отмечен первым местом в номинации «Наставничество в индустрии гостеприимства» конкурса «Лучшие практики наставничества» в 2024 году [1].

Отдельное внимание заслуживает работа по формированию корпоративной культуры в коллективе курорта, создание особой атмосферы формирования мотивации сотрудников. Это комплекс корпоративных программ, офлайн-сборов для перезагрузки, для повышения уровня благополучия и здоровья сотрудников. Курорт «Красная Поляна» создает для своих сотрудников «летний лагерь удаленной работы», в одном из конференц-залов организовывается стандартный офис, в который можно приехать одному или с семьей. В итоге «Красная Поляна» стал своеобразным benchmark (ориентиром) в этом вопросе.

В летне-осенний период курорт – это база для практики студентов со всей России в соответствии с целями нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства». В 2024 году приехали более 600 молодых людей, это почти в два раза больше, чем в 2023 году.

Студенты-практиканты работали на линейных позициях, имея перспективу дальнейшего трудоустройства, осваивая новые навыки, главные тренды индустрии. Такие кадры амбициозны, легко и быстро обучаются, перспективны и составляют основной резерв руководящих позиций НАО «Красная Поляна». Ценное преимущество – досконально знают внутренние процессы и могут генерировать перспективные планы и идеи, способствующие обеспечению передовых позиций в индустрии. В процессе такого формата практики реализуется практико-ориентированный подход к формированию команды персонала: идет процесс отбора мотивированных сотрудников и одновременно они адаптируются к работе в компании, опыт, который заслуживает внимания и использования.

В начале XXI века экономические системы претерпевают изменения, которые происходят вместе с людьми и требуют постоянного обновления и организации [13, с. 54], поэтому сфере услуг необходимы профессиональные кадры, чтобы предоставлять услуги на качественном уровне – в «правильном» месте, «правильному» гостю (то есть в актуальное время развития индустрии гостеприимства с учётом современных тенденций его развития). [2, с. 126]

Повышение роли персонала в сфере оказания услуг и изменение содержания труда в современной парадигме индустрии гостеприимства требует усовершенствования процессов подбора и адаптации персонала, использование инновационного инструментария. Развитие гостинично-ресторанной сферы, туризма тесно связано с глобальными процессами в мировом хозяйстве, что требует постоянного мониторинга и адаптации к изменениям. Успешное функционирование предприятий индустрии гостеприимства зависит от качества подбора и адаптации персонала, что обеспечивает создание рабочей силы с высокими способностями и мотивацией.

Использование в процессе подбора и адаптации персонала гостиницы современных практик, формирование корпоративной культуры позволяют создавать коллектив из квалифицированных, мотивированных кадров, повышать уровень сервиса и обеспечивать долгосрочное и динамичное развитие предприятия.

Список литературы

1. В Краснодаре наградили победителей регионального этапа конкурса «Лучшие практики наставничества» // Министерство экономики Краснодарского края. 11.07.24. URL: <https://economy.krasnodar.ru/news/common/s/common/e/349452>. (дата обращения: 04.04.2025).
2. Газгиреева Л.Х. Значимость обучающих мероприятий для персонала в повышении качества предоставляемых услуг на предприятиях индустрии гостеприимства // Сервис plus. 2024. Т.18. № 4. С.124-135. DOI: 10.5281/zenodo.14912778.
3. Газгиреева Л.Х., Шипицына О.Г. Применение технологии «прелиминаринг» в индустрии гостеприимства // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Т. 17, № 2. С. 109-116. EDN QAZVRK.
4. Захарова А. Доходы российских гостиниц в 2024 году превысили €1 трлн // РБК. 11.02.25. URL: <https://www.rbc.ru/business/11/02/2025/67a9ebc29a79473f4b1fd1eb> (дата обращения: 04.04.2025).
5. Конобеева А.Б., Маркова О.В., Чепкасова Е.А., Кожина В.О., Мельниченко Н.Ф. Проблемы поиска и отбора персонала в организации // Вестник МФЮА. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-poiska-i-otbora-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 04.04.2025).
6. Косова О.В. Социальный рекрутинг: цифровой инструмент поиска и подбора персонала. 2023. С. 129.
7. Курорт Красная Поляна. URL: <https://krasnayapolyanaresort.ru/rabota/> (дата обращения: 04.04.2025).

8. Миронова И.И., Чамара И.А. Система адаптации персонала гостиничного бизнеса // Торговля, сервис, индустрия питания. 2024. № 4(3). С. 252-262. EDN: HAHISY.
9. Назарова А. Кубань стала лидером РФ по доходам отелей и гостиниц в 2024 г. // РБК. 11.02.25. URL <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/67aafd659a7947dfbe0d878b> (дата обращения: 04.04.2025).
10. Официальный сайт Курорта Красная Поляна. URL: <https://krasnayapolyanaresort.ru>(дата обращения: 04.04.2025).
11. Рассохина Т.В., Шиндин А.Б. Адаптация систем управления персоналом гостиничных предприятий в условиях растущего дефицита кадров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 1А. С. 64-73. DOI: 10.34670/AR.2024.83.43.008.
12. Amponsah-Tawiah K. Challenges of Recruitment and Retention of Employees in the Hospitality Industry // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2015. Vol. 27 (3). P. 452-471.
13. Gorbunov A.P., Kolyadin A.P., Gazgireeva L.Kh., Burnyasheva L.A. Man, His Spiritual and Moral Potential and the Limitless Nature of Postmodern Hedonism in the Provision of Hotel and Tourist Services in the Context of the Transformation of Socio-economic Systems // Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Lecture Notes in Networks and Systems, 198. Springer. Cham, 2021. P. 47-55. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69415-9_6.
14. Weekes-Marshall D., Kwaramba T. Addressing Human Resource Challenges in the Hospitality Industry: A Case Study of Hotels in Saint Kitts and Nevis // Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism. 2016. Vol. 15 (1). P. 25-44.
15. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014. P. 428-431.

THE SYSTEM OF SELECTION AND ADAPTATION OF HOTEL STAFF IN THE MODERN PARADIGM OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

Smirnova Karina Sergeevna

Candidate of Law, Associate Professor,
Department of Tourism and Hospitality Industry,
Russian State Social University
Moscow, Russian Federation

Katerinich Oksana Anatolyevna

Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor at the Institute of Technology (branch)
Donskoy State Technical University
Volgodonsk, Russian Federation

Abstract. Recruitment and adaptation of personnel is one of the key factors of human resource management in the modern paradigm of the hospitality industry. Personnel management specialists of a modern hotel company are interested in easily trained, responsible, proactive and motivated employees who need to be selected in conditions of personnel shortage, using methods that allow them to quickly and efficiently find and consolidate a specialist in the team.

The article discusses the main stages and current methods of selecting and adapting hotel staff. In modern conditions of dynamism, it is recommended to use the best practices of selection and adaptation, since it is not enough just to select a qualified employee, but it is necessary to introduce him into the team efficiently and in a short time for the long term to create an effective team of professionals.

Key words: the hospitality industry, staff, enterprise efficiency, recruitment, staff adaptation, hotel, service, mentoring, corporate culture.

References

1. Krasnodar awarded the winners of the regional stage of the competition «Best mentoring practices» // Ministry of Economy of the Krasnodar Territory. 07.11.24. URL: <https://economy.krasnodar.ru/news/common/s/common/e/349452>. (date of application: 04.04.2025).
2. Gazgireeva L.H. The importance of training events for staff in improving the quality of services provided at enterprises of the hospitality industry // Service Plus. 2024. Vol.18. № 4. P. 124-135. DOI: 10.5281/zenodo.14912778.
3. Gazgireeva L.Kh., Shipitsyna O.G. Application of «prelimining» technology in the hospitality industry // Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service. 2023. Vol. 17, № 2. P. 109-116. EDN KAZWRK.
4. Zakharova A. Revenues of Russian hotels in 2024 exceeded P1 trillion // RBC. 02.11.25. URL: <https://www.rbc.ru/business/11/02/2025/67a9ebc29a79473f4b1fd1eb> (date of request: 04.04.2025).
5. Kobeeva A.B., Markova O.V., Chepkasova E.A., Kozhina V.O., Melnichenko N.V. Problems of searching and combating persona non grata in an organization // Bulletin of Moscow State University. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-poiska-i-otbora-personala-v-organizatsii> (date of application: 04.04.2025).
6. Kosova O. V. Social recruiting: a digital search and recruitment tool. 2023. P. 129.
7. Krasnaya Polyana resort. URL: <https://krasnayapolyanaresort.ru/rabota/> (date of access: 04.04.2025).
8. Mironova I.I., Chamara I.A. The system of adaptation of hotel business personnel // Trade, service, food industry. 2024. № 4(3). P. 252-262. EDITED BY: HAHISI.

9. Nazarova A. Kuban became the leader of the Russian Federation in terms of hotel revenues in 2024 // RBC. 02.11.25. URL <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/67aafd659a7947dfbe0d878b> (date of access: 04.04.2025).
10. Official website of Krasnaya Polyana Resort [Electronic resource]. URL: <https://krasnayapolyanaresort.ru> (date of request: 04.04.2025).
11. Rassokhina T.V., Shindin A.B. Adaptation of personnel management systems of hotel enterprises in the context of a growing shortage of personnel // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2024. Volume 14. № 1A. P. 64-73. DOI: 10.34670/AR.2024.83.43.008.
12. Amponsah-Tawiah K. Challenges of Recruitment and Retention of Employees in the Hospitality Industry // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2015. Vol. 27 (3). P. 452-471.
13. Gorbunov A.P., Kolyadin A.P., Gazgireeva L.Kh., Burnyasheva L.A. Man, His Spiritual and Moral Potential and the Limitless Nature of Postmodern Hedonism in the Provision of Hotel and Tourist Services in the Context of the Transformation of Socio-economic Systems // Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Lecture Notes in Networks and Systems, 198. Springer. Cham, 2021. P. 47-55. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69415-9_6.
14. Weekes-Marshall D., Kwaramba T. Addressing Human Resource Challenges in the Hospitality Industry: A Case Study of Hotels in Saint Kitts and Nevis // Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism. 2016. Vol. 15 (1). P. 25-44.
15. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014. P. 428-431.