

# СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

**Карпова Е.Г.**, канд. экон. наук, доцент кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

**Сагитова В.О.**, магистрант кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

*Исследование направлено на изучение компетентностного подхода к индустрии гостеприимства и возможности его применения в стандартизации аттестации персонала гостиничного предприятия. Авторы аргументировали важность развития человеческого капитала на госуровне и уровне гостиничных предприятий. Уточнены понятия «Качественное обслуживание персоналом в гостиничном предприятии» и «Аттестация персонала». Определена природа критериев оценки персонала, выделены компетенции, необходимые для измерения посредством изучения научных трудов экспертов в области HR-менеджмента и гостиничного бизнеса. Аргументирована потребность в применении компетентностного подхода к стандартизации процесса аттестации персонала как условия развития гостиничного предприятия.*

*Обоснована необходимость построения системы аттестации при компетентностном подходе по методу «Ассессмент-центр». Исследование проведено с применением герменевтического анализа, позволившего всесторонне раскрыть компетентностный подход и его значение для оценки персонала гостиничных предприятий. На основе результатов наиболее известных отечественных и международных исследований, а также национальных и профессиональных стандартов Российской Федерации выделены пять видов компетентности и отобраны образующие их компетенции. Предложен способ систематического измерения компетенций сотрудников гостиничных предприятий для развития набора навыков, повышающих шансы на успех в индустрии.*

**Ключевые слова:** стандартизация оценки персонала; человеческие ресурсы; компетентностный подход; компетенции; аттестация персонала; гостиничное предприятие

## ВВЕДЕНИЕ

Туризм и гостиничное дело неразрывно связаны с благосостоянием страны и ее народа, так как эти виды деятельности развиваются при условии поддержки человеческого капитала. В мире внедряется множество инновационных технологий, в том числе в сфере гостеприимства, все они содействуют привлечению клиентов. Однако рассчитывать только на их использование в высококонкурентной среде без профессионально подготовленных кадров невозможно.

Качественное обслуживание в гостиничном предприятии – значительное конкурентное преимущество, которое изменяет и совершенствует процесс и формы предоставления услуг, что, в свою очередь, влияет на развитие

регионов как на туристскую дестинацию. Проблематика оценки персонала актуальна вследствие интенсификации значимости человеческих ресурсов в обеспечении конкурентоспособности предприятий, поэтому важно анализировать сведения о текущем состоянии и перспективах развития персонала.

Аттестация персонала – важнейшая составляющая HR-менеджмента. Управление человеческими ресурсами – это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик ради рационального достижения поставленных перед организацией целей. Таким образом создаются специальные механизмы влияния на персонал, или стандарты.

Стандартизация оценки персонала – неотъемлемая часть информационной базы, содействующая принятию управленческих решений для развития и совершенствования персонала, стратегического планирования деятельности предприятия. Оценка персонала модифицируется в особый инструмент контроллинга и координации процессов в организации, воздействующих на темпы и качество ее функционирования.

Критерии для оценки персонала формируются на основе качественного обслуживания, возможности развития, мобильности и умения применять полученные знания на практике. При разработке стандарта процесса аттестации персонала возрастает потребность в применении компетентностного подхода. Концептами компетенций сотрудников рассматриваются как личностные, так и профессиональные качества сотрудников. Для разработки методики оценивания персонала важно подходить дифференцировано к пониманию компетентностного подхода, т. е. базироваться на конкретных, специфических условиях гостиничного предприятия, а также на компетенциях, направленных на решение кадровых или бизнес-задач.

## ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Гостиничный бизнес и туризм зависят не только от качества и набора предоставляемых услуг, но и от благосостояния отдельного человека и страны в целом. Политика государств должна действовать во благо населения, так как человеческий капитал – основной ресурс экономического, политического, социального развития каждой страны [1].

В настоящее время туризм – неотъемлемая часть социально-экономического и мультикультурного развития любого государства и его регионов [2]. Для России развитие туризма – новый потенциал повышения интереса к стране с ее многообразными климатическими, природными и культурными особенностями, архитектурными и историческими памятниками, а также привлечения в казну дополнительных средств. Международный обмен туристскими услугами может стать стержневым фактором развития регионального бизнеса. Поэтому критерии оценки экономически развивающихся регионов, специализирующихся на индустрии туризма и гостеприимства, так называемой дестинации, должны основываться на количестве туристов, развитости инфраструктуры и транспортной доступности территории. Немаловажную роль играет известность регионального бренда, например, «Санкт-Петербург – культурная столица», «Алые Паруса в Северной столице».

Сфера гостиничных услуг оказывает влияние на туристическую индустрию и формирует специфику направления деятельности: осуществляется непосредственная коммуникация между производителем услуг и их потребителем. Это актуализирует выявление и оценивание компетенций персонала гостиничных предприятий, так как человеческий

капитал – базовый фактор долгосрочной эффективности и устойчивости любой организации. По мнению исследователя в области HR-менеджмента Людвиговой И., секрет высокой эффективности и удовлетворенности работой заключается в глубокой человеческой потребности самостоятельно распоряжаться своей жизнью, учиться и инициировать нововведения внутри организации. В то же время авторы Кубеш М., Спиллерова Д., Курницкий Р. отмечают: «Хотя владельцы компаний, менеджеры и исследователи склонны считать персонал решающим фактором успеха компании, нет единого мнения о том, что формирует качество человеческих ресурсов» [3]. Таким образом, появилось множество научных статей о навыках, знаниях, отношении, лояльности или вовлеченности, формирующих факторы успеха организаций, – иными словами, о компетентностях.

Исследователь в области менеджмента и теории организации Скоркова З. выделяет две разновидности компетентностей:

1. Компетентность как стандарты, требуемые к исполнению работником в соответствии с целями организации (рабочего места), т. е. правовая и организационная ответственность. Работник имеет право на выполнение определенных действий: обладание полномочиями решать правовые вопросы и их влияние. Это то, что дается человеку внешними ресурсами.
2. Компетентность как способность человека выполнять определенную деятельность – навыки и умения делать что-то на высоком качественном уровне. Это то, что заложено в человеке или приобретено им самостоятельно [4].

Марнерос С., Папагеоргиу Г., Эфстатиадис А. рассматривают компетентность с позиции аттестации сотрудников применительно к индустрии гостеприимства и понимают ее как ряд личностных, профессиональных и т. п. качеств, которые требуются от всех сотрудников в отеле [5]. Уровень компетенций персонала влияет на лояльность клиентов, например, при выборе ими гостиницы. Опираясь на предыдущий опыт и полученные впечатления, они готовы дать независимую оценку качества обслуживания и оставленными отзывами помогают руководству предприятий определить компетентность работников [6].

Каждый отель устанавливает свои нормы и правила, по которым оцениваются персонал предприятия и его эффективность. В большей степени популярностью пользуются: ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI), индекс загрузки (Market Penetration Index, MPI), индекс средней цены (Average Rate Index, ARI) и индекс дохода на номер (Revenue Generation Index, RGI) [7]. Следовательно, целесообразно разработать методику оценивания персонала на основе компетентностного подхода, опираясь на конкретные, специфические условия гостини-

ничного предприятия, а также на компетенции, направленные на решение кадровых или бизнес-задач.

Вопрос о том, какие компетенции необходимы сотрудникам для эффективной работы, задавался менеджерами качества и экспертов в области аттестации персонала на протяжении последних 20 лет. Ответ менялся с течением времени: от технических способностей он сместился к характеристикам управления персоналом. Кац Р. утверждал, что технические, личностные и интеллектуальные навыки необходимы всем сотрудникам гостиниц, в особенности менеджерам [8]. Мариампольски А., Спирс М. и Вейден А. рекомендовали, чтобы программа управления рестораном акцентировала внимание на технических и общечеловеческих навыках [9]. Исследования, проведенные Бюргермайстером Д. и Тасом Р., определили компетенции, необходимые менеджерам гостиничного бизнеса: эффективное руководство и общение с персоналом, поддержание эффективной коммуникации с клиентами, покупателями и обществом, осознание прибыли как важной цели и отношение к клиентам как к высшему приоритету [10]. В новаторском исследовании Тас Р. определил важные компетенции, необходимые для успешного управления с точки зрения гостиничного бизнеса, включая умение разрешать проблемы гостей, знание профессиональных и этических стандартов, самообладание, эффективное устное и письменное общение, умение устанавливать позитивные отношения с клиентами и выстраивать эффективное взаимодействие с коллегами [11]. Чанг К.И. разделил компетенции на шесть измерений и изучил их вклад в карьерный успех выпускников университетов, предлагающих программы гостиничного менеджмента. Результаты исследования показали, что общие навыки управления имеют такое же значение, как и технические навыки. Все измерения компетенций, включая «управление в индустрии гостеприимства», «методы управленческого анализа», «инновации», «адаптация к изменениям окружающей среды и знание системы закупок», «способность к выявлению проблем и коммуникациям» и «операционные технологии и знания», связаны с карьерным успехом в гостиничной индустрии [12].

Для стандартизации процедуры оценки персонала гостиничного предприятия необходимо рассмотреть ряд стандартов, действующих в Российской Федерации и связанных с компетентностями. К правовым документам по стандартизации относится Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). Кроме того, существуют государственные стандарты Российской Федерации; стандарты отраслей и предприятий; общероссийские классификаторы технико-экономической информации; нормы, правила и рекомендации по стандартизации, а также стандарты научно-технических, инженерных обществ и прочих социальных объединений [13].

Государственные (национальные) стандарты в Российской Федерации носят характер рекомендаций и определяют важные условия обслуживания в отелях, предусматривают порядок разрешения жалоб, общие рекомендации к качеству обслуживания (комфорт, этичность персонала и др.). Примеры национальных ГОСТов в сфере гостиничных предприятий:

- ГОСТ Р 56780–2015 Услуги средств размещения. Бизнес-услуги. Общие требования;
- ГОСТ Р 54603–2011 Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу;
- ГОСТ Р 57519–2017 Оценка соответствия. Правила и процедуры проведения добровольной сертификации услуг в сфере туризма;
- ГОСТ Р 50691–94 Модель обеспечения качества услуг.

Помимо ГОСТов, в Российской Федерации Приказом Минтруда России утверждены профессиональные стандарты, например, профессиональные стандарты «Работник по приему и размещению гостей» и «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» определяют общие характеристики и требования к должности: необходимые умения и знания, трудовые действия. Стоит отметить документы «Российский стандарт центра оценки», «Профессиональный стандарт специалиста по оценке персонала» и «Российский стандарт тестирования персонала», предложенные Национальной конфедерацией «Развитие человеческого капитала», которые дают рекомендации по проектированию процесса оценки персонала [14].

В Российской Федерации проработкой оценивания компетенций сотрудников занимался доктор экономических наук Кибанов А.Я. Предложенный им вариант применения компетентностного подхода состоял из профессиональных стандартов и соответствии им, результатов интервью и метода «360 градусов» [15].

Базируясь на существующих национальных и профессиональных стандартах, объединяющих критерии оценивания персонала, компетентностного подхода, можно выработать стандарт процесса аттестации персонала посредством выделения важнейших категорий компетенций, которыми должны обладать или иметь возможность приобрести в процессе обучения сотрудники.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

На основании наиболее выдающихся исследований, отобранных из научных трудов, и стандартов, действующих на территории Российской Федерации, были сформированы пять групп компетентностей. Чтобы полноценно реализовать анализ сильных и слабых сторон персонала, влияющего на коммерческий успех и общественное признание гостиницы, необходимо оценивать следующие виды компетентности:

1. Профессиональная компетентность (базовая): знание теоретических основ производственных процессов и умение их применять на практике, достигнутые результаты сотрудника за определенный период времени.
2. Корпоративная компетентность (организационная): знание устава организации и корпоративной этики, ее соблюдение; мотивация на достижение результатов, клиентоориентированность.
3. Коммуникативная компетентность (межличностная): способность к деловому конструктивному общению, владение иностранными языками, умение работать в группе.
4. Эмоциональная компетентность (эмоциональный интеллект): умение осознавать как эмоции клиентов, так и свои собственные, обладание эмпатией и самоконтролем, личная эффективность сотрудника при работе с потребителями услуг.
5. Специальная компетентность (индивидуальная): дополнительные знания, умения и навыки, приобретенные на курсах повышения квалификации, тренингах, стажировках или на предыдущем месте работы.

Особенность стандартизации процесса аттестации при компетентностном подходе заключается в постоянном алгоритме действий при разработке модели компетенций и подборе эффективных методов оценки. Для оценки компетентностного развития персонала гостиничного предприятия следует использовать комплексный метод оценки «Центр оценки» (Assessment Center) [16].

Ассесмент-центр, или центр оценки, АС (от англ. assessment center) – метод комплексной оценки персонала, который в мировой практике управления человеческими ресурсами считается наиболее точным и конструктивным при исследовании большого объема данных.

«Assessment Center является эффективным методом оценки трудовой деятельности персонала гостиницы и их компетенций, так как нынешняя ситуация неопределенности и постоянной модернизации тех или иных стандартов и услуг ставит перед гостиничными предприятиями новые задачи, решение которых возможно за счет профессионально-подготовленного, квалифицированного персонала» [17]. «Центр оценки» призван рассмотреть каждого сотрудника на обладание теми или иными компетенциями и включает в себя: «тестирование, деловые игры, фокус группы, интервью по компетенциям, деловые и производственные упражнения для работников организации» [17]. В каждом разделе оценивания выявляются вопросы и задания, которые проверяют каждую из пяти видов компетентности, чтобы составить отчет о сильных и слабых сторонах сотрудников, а также выявить их достижения и проблемы.

Особенность оценки персонала на основе компетентностного подхода гостиничного предприятия заключается в том, что она способна упорядочить большой объем информации в нескольких показателях, соединяющих данные как от

количественных, так и от качественных методов сбора информации. Например, при проведении оценки «профессиональной компетентности» знание теоретических основ производственных процессов вычисляется посредством баллов, набранных за соответствующий тест, в то время как умение применять их на практике выявляется по результатам деловой игры, а организация фокус-группы после ранжирования полученных данных выполняет роль «контрольной работы», благодаря которой можно подтвердить результаты и плавно перейти к анализу следующего интегрального индикатора «корпоративная компетентность».

Следует отметить, что деятельность Assessment Center заключается не только в аттестации персонала, но и подразумевает применение образовательных технологий. «Центр оценки» применяет такие методы обучения, как специальные тренинги, цели которых – повышение уровня коммуникации и доверия среди участников, развитие профессиональных компетенций, рост эффективности взаимодействия исполнителей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главная цель в стратегическом плане каждого гостиничного предприятия должна обуславливать развитие человеческого капитала как основного богатства и ресурса, поэтому для ее достижения должны быть разработаны следующие приоритеты:

1. Создание необходимых условий для разностороннего развития человеческого потенциала, которые позволят каждому человеку быть гармонично-развитым и конкурентоспособным. Реорганизация и современное развитие необходимых и доступных социальных услуг. Развитие качественного и доступного образования для подготовки специалистов с необходимой базой компетенций для работы в организациях гостиничной индустрии.
2. Правильное и актуальное распределение производительных и трудовых сил с помощью управленческих технологий.
3. Развитие человеческих ресурсов путем формирования научных, инновационных систем, уникальных технологий, использования разных направлений науки и экономики, а также посредством разработки новых стандартов.

Оценка компетентностного развития персонала гостиничного предприятия – своеобразный навигатор, путеводитель видения и решения насущных проблем в той или иной организации. Применение стандартизации в аттестации персонала помогает понять, что мешает полноценному развитию предприятия, какие проблемы внутри рабочего коллектива тормозят экономические и социальные процессы, необходимые для процветания каждого сотрудника и организации в целом. Таким образом, дальнейшая проработка модели оценки на основе пяти компетентностей позволит создать удобный инструмент оценки и обучения сотрудников гостиничных предприятий.

## Список использованных источников и литературы

1. Тихонова Н.Е. Социальная политика в современной России: новые системные вызовы // *Общественные науки и современность*. 2019; (2): с. 5–18.
2. Шумаев В.А., Коровяковский Д.Г., Морковкин Д.Е. Развитие транспортной и рыночной инфраструктуры как основа устойчивого роста экономики России // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2016; (1): с. 49–54.
3. Kubeš M., Spillerová D., Kurnický R. Manažerské kompetence: kompetence výjimečných manažerů. [Управленческие компетенции: компетенции исключительных менеджеров]. 2004; 187 p. (Чеш.).
4. Skorková Z., Competency Models in Public Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016; pp. 226–234.
5. Marneros S., Papageorgiou G., Efstathiades A. Developing Hospitality Management Core Competencies Framework. *International Conference on Tourism Research*. 2022; (15): с. 237–246.
6. Marneros S., Papageorgiou G., Efstathiades A. Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 2020; 20 (4): с. 1–257.
7. Ортис П.А., Вега Л. Наиболее значимые процессы внутреннего контроля в гостиничной компании. *Semestre Económico*. Медельин, Колумбия. 2018; 20 (45): с. 217–231.
8. Katz, R. Skills on an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1974; 5 (52): с. 90–102.
9. Mariampolski A.M., Spears M.C., Vaden A.G. «What the restaurant manager needs to know» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1980; 3 (21): с. 77–81.
10. Buergermeister J. Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers. *Hospitality Education and Research Journal*. 1983; 1 (8): с. 38–53.
11. Tas R.F. Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1988; 1988; (29) 2: 41–43.
12. Chung K.Y. Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*. 2000; 5(21): с. 473–487. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00102-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00102-8)
13. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 (ред. от 01.04.2021) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_368292/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368292/) (дата обращения: 17.03.2023).
14. Шанаурина, Ю.В. Нормативно-правовое регулирование в гостиничном сервисе: уч. пос. / Ю.В. Шанаурина. – 2-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2020. – 254 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: уч.-практ. пос. / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ООО «РГ-Пресс». 2019. – 48 с.
16. Магзумова Н.В., Каинова В.В., Колесник А.Е. Аттестация персонала предприятия: перспективы развития, пути совершенствования // *АНИ: экономика и управление*. 2019; 1(26): с. 208–212.
17. Чуланова О.Л., Борисенко Н.С. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации // *Мир науки. Педагогика и психология*. 2015; (1); 16 с.

# STANDARDIZATION OF PERSONNEL ASSESSMENT PROCEDURES FOR THE HOTEL ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE COMPETENCE APPROACH

**Karpova E.G.**, Ph.D. in Economics, assistant professor, St. Petersburg State University of Economics  
**Sagitova V.O.**, magistrand of the management chair, The North-West Institute of Management of the Presidential Academy of National Economy and Public Administration

*The study aims to explore the competence approach in relation to the hospitality industry and the possibility of its application in the standardization of certification of hotel enterprise personnel. The authors characterize the importance of human capital development both at the state level and at the level of hotel enterprises. The notions of "Quality service by personnel in a hotel enterprise" and "Attestation of personnel" have been clarified. The nature of criteria for personnel assessment has been defined. Necessary competencies for measurement through the study of scientific works of experts in the field of HR-management and hospitality industry were clarified. The need for the application of the competence approach in the standardization of the personnel certification process as a tactical justification for the development of the hotel enterprise is argued. The necessity of constructing an attestation system under the competency-based approach based on the "Assessment Center" method has been substantiated. The research was conducted based on a systematic approach, a comparative and structural analysis of theoretical and practical sources of information, as well as using hermeneutic analysis, which enabled a comprehensive disclosure of the competence approach and its importance for personnel assessment of hotel enterprises. Based on the results of the most well-known domestic and international studies, as well as national and professional standards of the Russian Federation, five types of competence were identified and the competencies forming them were selected. As a result, a way to systematically measure the competencies of hospitality industry employees to develop a set of skills that increase the chances of success in the industry was proposed.*

**Keywords:** standardization of personnel assessment; human resources; competence approach; competencies; personnel certification; hotel enterprise

## References

1. Tikhonova N.E. The Social Policy in Modern Russia: New System Challenges. // Social Sciences and Modernity. 2019; (2): pp. 5–18.
2. Shumaev V.A., Korovyakovsky D.G., Morkovkin D.E. Development of transport and market infrastructure as the basis for sustainable growth of the Russian economy // Management in Russia and abroad. 2016;(1): pp. 49–54.
3. Kubeš M., Spillerová D., Kurnický R. Managerial competencies: competencies of exceptional managers. 2004; (1); 187 p.
4. Skorková Z., Competency Models in Public Sector. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2016; pp. 226–234.
5. Marneros S., Papageorgiou G., Efstathiades A. Developing Hospitality Management Core Competencies Framework. International Conference on Tourism Research. 2022; (15): pp. 237–246.
6. Marneros S., Papageorgiou G., Efstathiades A. Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals. Journal of Teaching in Travel & Tourism. 2020; 20 (4): pp. 1–257.
7. Ortiz P.A., Vega L. Most relevant processes of the internal control of a hotel company. Economic Semester. Medellín, Colombia. 2018; 20(45): pp. 217–231.
8. Katz R. Skills on an effective administrator. Harvard Business Review. 1974; 5 (52): pp. 90–102.

9. Mariampolski A.M., Spears M.C., Vaden A.G. «What the restaurant manager needs to know» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1980; 3 (21): pp. 77–81.
10. Buergermeister J. Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers. *Hospitality Education and Research Journal*. 1983; 1 (8): pp. 38–53.
11. Tas R.F. Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1988; (29) 2: pp. 41–43.
12. Chung K.Y. Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*. 2000; 5(21): pp. 473–487. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00102-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00102-8)
13. Decree of the Government of the Russian Federation of 18.11.2020 N 1853 (ed. from 01.04.2021) «On Approval of the Rules of providing hotel services in the Russian Federation». [Electronic resource]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_368292/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368292/) (date of reference: 17.03.2023).
14. Shanaurina Y.V. Normative-legal regulation in hotel service: a training manual / Y.V. Shanaurina. – 2nd ed. – Moscow : FLINTA. 2020. 254 p.
15. Kibanov A.Ya. Personnel management: theory and practice. Assessment of economic and social efficiency of organization's human resources management : textbook / A.Y. Kibanov; under the editorship of A.Y. Kibanov. – Moscow: Limited Liability Company "RG-Press". 2019. 48 p.
16. Magzumova N.V., Kainova V.V., Kolesnik A.E. Attestation of personnel of the enterprise: prospects for development, ways to improve // *ANI: Economics and Management*. 2019; 1 (26): pp. 208–212.
17. Chulanova O.L., Borisenko N.S. Methodology of the competence approach in the selection and assessment of staff of the organization // *World of Science. Pedagogy and Psychology*. 2015; (1); 16 p.