

МАВРИНА Нелли Фёдоровна

*Российский университет дружбы народов (Москва, РФ)
кандидат биологических наук, доцент; e-mail: nellima@mail.ru*

СКАБЕЕВА Лариса Ивановна

*Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ)
кандидат педагогических наук, доцент; e-mail: skabeeva@mail.ru*

ШАНДЫБИНА Екатерина Владимировна

*Южно-Уральский государственный университет (Челябинск, РФ)
старший преподаватель; e-mail: shandybinaev@susu.ru*

**АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) ПЕРСОНАЛА И РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Развитие индустрии гостеприимства во всем мире характеризуется острой нехваткой персонала, в основном из-за сложных сервисных технологических процессов обслуживания различных сегментов гостей. Поэтому важно развивать методы, технологии создания комфортных условий для лояльности персонала гостиничного предприятия. Один из важных аспектов, в результате проведённого анализа, показал, что, если сотрудники гостиничного предприятия, включая генеральных менеджеров, получают фиксированную зарплату, они теряют мотивацию работать эффективно: зарплата не меняется, если финансово-экономические показатели не меняются или уменьшаются за отчётный период, в том числе по причине некачественного обслуживания и наличия негативных отзывов. В результате был сделан вывод, что актуальным решением повышения эффективности работы и персонала и руководителей является разработка системы мотивации по ключевым показателям системы KPI. Также в результате проведённого анализа выявлено, что при разработке критериев ключевых показателей эффективности необходимо включение (кроме показателей по доходам), оценку качества обслуживания, оптимизации расходов, а также показатели по лояльности гостей. Важным показателем KPI руководителей является лояльность персонала, в который важно включать уровень удовлетворённости своих сотрудников по результатам опросов, показатель текучести кадров и выходных интервью, в результате гостиничные предприятия могут оценить и принять необходимые меры для привлечения потенциальных работников и руководителей и их удержании в гостиничной индустрии.

Ключевые слова: *показатели эффективности, ключевые показатели эффективности, показатели KPI, мотивация персонала*



Для цитирования: Маврина Н.Ф., Скабеева Л.И., Шандыбина Е.В. Актуальные аспекты разработки ключевых показателей эффективности (KPI) персонала и руководителей гостиничных предприятий // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т.18. №2. С. 273–281. DOI: 10.5281/zenodo.12681053.

Дата поступления в редакцию: 9 апреля 2024 г.

Дата утверждения в печать: 10 июня 2024 г.

UDC 640.41 EDN: UBFXHP
DOI: 10.5281/zenodo.12681053

Nelly F. MAVRINA

*RUDN University (Moscow, Russia)
PhD in Biology, Associate Professor; e-mail: nellima@mail.ru*

Larisa I. SKABEEVA

*Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia)
PhD in Pedagogic, Associate Professor; e-mail: skabeeva@mail.ru*

Ekaterina V. SHANDYBINA

*South Ural State University (Chelyabinsk, Russia)
Senior Lecturer; e-mail: shandybinaev@susu.ru*

CURRENT ASPECTS OF DEVELOPING THE KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) FOR PERSONNEL AND MANAGERS OF HOTEL ENTERPRISES

Abstract. *The hospitality industry development around the world is characterized by an acute shortage of staff, mainly due to complex service technological processes for servicing various segments of guests. Therefore, it is important to develop methods and technologies for creating comfortable conditions for the hotel staff loyalty. The analysis shows that fixed salary is among the important aspects, reducing the enterprise efficiency. If the salaries of hotel employees, including general managers, do not change when financial and economic indicators raise or decrease due to poor quality service and negative reviews during the reporting period, they lose motivation to work effectively. As a result, it was concluded that an urgent solution to improve the efficiency of both staff and managers is to develop a motivation system based on key indicators of the KPI system. The analysis also revealed that it is necessary to include (in addition to income indicators), an assessment of the quality of service, cost optimization, and indicators of guest loyalty when developing criteria for key performance indicators. An important indicator of the KPI of managers is staff loyalty, which is important to include the level of satisfaction of their employees based on the results of surveys, staff turnover rate and exit interviews, as a result, hotel companies can evaluate and take the necessary measures to attract potential employees and managers and retain them in the hotel industry.*

Keywords: *performance indicators, key performance indicators, KPI, staff motivation*



Citation: Mavrina, N. F., Skabeeva, L. I., & Shandybina, E. V. (2024). Current aspects of developing the key performance indicators (KPI) for personnel and managers of hotel enterprises. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 18(2), 273–281. doi: 10.5281/zenodo.12681053. (In Russ.).

Article History

Received 9 April 2024
Accepted 10 June 2024

Disclosure statement

No potential conflict of interest
was reported by the author(s).



© 2024 the Author(s)
This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Введение

В индустрии отдыха в России остро стоит проблема «кадрового голода», при этом уровень зарплат в индустрии гостеприимства – один из самых низких в стране. Об этом в интервью РБК заявил президент Cosmos Hotel Group. Всего в индустрии гостеприимства в России занято около 1,5 млн чел. До 60% всех сотрудников отелей – линейный персонал, то есть работники, выполняющие базовые функции¹.

Ситуация характерная для персонала в гостиничном бизнесе:

- очень высокий уровень текучести кадров на рядовых и даже на средних, управленческих позициях, что затрудняет в том числе процесс аккумулирования и передачи опыта между сотрудниками;
- невысокий размер средней заработной платы, т.к. гостиничный бизнес с присущей ему сезонностью и невысоким уровнем финансовой отдачи не позволяет платить сотрудникам больше минимума;
- сложные сервисные технологические процессы обслуживания: множество процессов, протекающих одновременно, необходимость круглосуточно поддерживать жизнедеятельность гостиницы, сложные клиенты, проблемы, которые нужно быть готовыми исправить без промедления;
- резкое повышение уровня требований гостей к сервисному обслуживанию, при неготовности команды гостиничных объектов как в численном, так и качественном составе на 100% удовлетворить эти требования;
- современная геополитическая ситуация в России способствовала увеличению загрузки гостиничных предприятий почти до критического состояния 90–100%, при котором не хватает персонала, особенно горничных, официантов, поваров;

- выход на рынок труда поколения зуммеров, не готовых работать физически, по 8–12 часов на ногах (тренд на лёгкий заработок).

Таким образом, целями на сегодняшний день является создание благоприятных условий труда для привлечения потенциальных работников и руководителей и их удержании в гостиничной индустрии. Актуальным решением данной цели является разработка системы мотивации по ключевым показателям – систему KPI (Key Performance Indicators) эффективности для каждого подразделения, каждого сотрудника и руководителя, которая будет влиять на процесс реализации принятой стратегии гостиничного предприятия [3].

Денежное стимулирование персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентировано на достижение долгосрочных и краткосрочных целей гостиничного предприятия, с учётом конкретных критериев которые сравнивают и анализируют результаты труда [10]. Принцип зависимости оплаты труда работников от результатов их труда предполагает, что основным и наиболее действенным методом увеличения сотрудниками своего дохода должно быть улучшение фактических результатов их труда [2]. Расчёт зарплаты по KPI стимулирует сотрудников преодолеть показатели и получить премию, поэтому без продуманной системы мотивирования хороший персонал не удержать. [1]

Конкуренция внутри трудового коллектива эффективно мотивирует гостиничных работников, способствует выдвижению новых идей, проявлению творческой инициативы в сервисном обслуживании гостей.

Основная часть

Ключевые показатели KPI (Key Performance Indicators) – это метод оценки результатов деятельности в целом или отдельных сотрудников путём использования показателей, критериев исполнения бизнес-процессов и

¹https://rbc.ru/business/14/01/2024/65a146bf9a7947576d676a4a?from=from_main_6&fbclid=IwAR29N2NITgXdx2Dn1At7UgWx_BaTpiPTDc7-39Tvl8pflJy3EYJ1ebDaV4 (Дата обращения: 02.02.2024)

сопоставления их со стратегическими, тактическими и операционными целевыми ориентирами для получения значения отклонения (разницы) между целевым и фактическим показателем [5, 6].

По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Многие менеджеры гостиниц, подтверждают, что именно бонусная система на основе KPI мотивирует персонал трудиться более качественно. Большинство российских топ-менеджеров предпочитают, чтобы бонус не превышал 25–40% от фиксированной зарплаты от уровня зарплаты.

Обзор публикаций по рассматриваемой проблематике показывает, внедрения системы KPI важно для гостиничных предприятий по следующим причинам:

- совершенствование мотивационной системы;
- повышение производительности труда;
- проведение аттестации персонала;
- оценка достижения запланированных результатов, как следствие, повышение достижений и финансовых результатов компании;
- фокусировка на аспектах, которые требуют особого внимания, что требует особого внимания;
- детализированная, численная оценка желаемого результата каждым отдельным сотрудником;
- формирование персональной и командной ответственности персонала;
- эффективная коммуникация.

Так, например, если стратегическая цель связана с повышением качества услуг, то показателями KPI будут:

- количество отрицательных отзывов,
- низкий рейтинг в системах бронирования,
- отклонения от выполнения стандартных операционных процедур.

Важно отметить, что данные показатели необходимо включать как линейным работникам, горничным, так и руководителям служб,

генеральным менеджерам. Практический опыт показывает, что, например, количество отрицательных отзывов, связано с некачественным оснащением, несвоевременным ремонтом помещением, закупкой непрофессиональных моющих и чистящих средств, которые в целом влияют на качество гостиничных услуг и за которые отвечают именно руководители.

Для разработки и совершенствования системы KPI мотивации и стимулирования, достаточно эффективным является использование различных практических опросов сотрудников и, в соответствии с полученными результатами, подбор и составление различных наборов стимулов и мотиваторов. В некоторых случаях удаётся индивидуализировать систему мотивации.

Комплекс мероприятий по переходу на систему KPI также должен обязательно включать формирование и обучение персонала, так как нововведения могут натолкнуться на сопротивление со стороны некоторых работников. Большинство исследований подтверждает, что возможность получить больше профессиональных знаний через наставников является мощным мотивирующим фактором [4, 6].

Методика выявления ключевых критериев и показателей для персонала, или диагностика мотивационной сферы сотрудников, представляющих различные структурные подразделения гостиницы, процесс ёмкий и сложный. Руководство устанавливает 5–10 показателей (командных и личных) для каждого из топ-менеджеров гостиницы и их весовое соотношение. Проводит их детальное согласование с топ-менеджерами во время формирования оценочных листов [8]. Топ-менеджеры планируют KPI и их веса (заполняют оценочные листы) для своих непосредственных подчинённых – руководителей служб в гостиничном предприятии.

Показатели KPI зависят от целей гостиницы, они не являются неизменными и могут постоянно корректироваться и совершенствоваться.

Залог достижения целей гостиницы и

успеха выполнения KPI каждым уровнем управления в трудовом коллективе на этапе внедрения системы рекомендуется:

- в обязательном согласовании KPI с подчинёнными, которые могут предлагать свой перечень показателей, либо не до конца понимать, стоящие перед ними задачи;
- участие в процессе планирования KPI руководителей структурных подразделений гостиничных предприятий в роли консультантов-контролёров процесса;
- при установлении весов показателей необходимо ориентироваться на приоритетность поставленных перед гостиницей целей.

Наибольший вес устанавливается тем KPI, которые способствуют достижению цели с максимальным приоритетом, и так далее по убыванию значимости. Желательно, чтобы групповые веса показателей, относящихся к одной цели, находились в той же пропорции, как и веса соответствующих целей гостиницы, установленные управляющим отелем. В процессе автоматизации системы KPI в АСУ должна быть заложена проверка на соблюдение данного правила. При заполнении (вводе в систему) оценочных листов должна производиться автоматическая проверка на соответствие весов KPI и весов целей. Может быть дополнительно представлено информационное обеспечение расчёта показателей (формы отчётности), организационное обеспечение на предприятии системы контроля за выполнением плановых заданий по видам структурных подразделений и т.п. Оно существенно снижает риск субъективизма в оценке и количество конфликтов, связанных с неясной формулировкой задач при планировании и последующей субъективной их оценкой.

Оценка результатов работы является важной функцией управления. Один из самых сильных аргументов в пользу KPI, который позитивно воспринимается персоналом отеля, состоит в том, что подобная система предполагает очень чёткую постановку задач при

планировании с измеримыми критериями её выполнения («наконец-то я понимаю, что от меня требуют!») и объективную оценку результата по заранее заданным и понятным критериям.

Существенно завышенный, недостижимый уровень планируемых значений KPI ведёт к демотивации персонала с риском потери работоспособности всей системы. Здесь важно донести информацию до всех сотрудников, разъяснить необходимость и важность как для самих работников, так и для достижения генеральной цели и миссии гостиницы.

Например, для службы СПиР индикаторами и показателями оценки и контроля являются:

- отчёт о прибылях и убытках – доходы и расходы отдела;
- отчёт «тайного гостя»;
- персонал-удовлетворённость (опросы сотрудников), опоздания, болезни, отчёты о перерывах, прогулы);
- количество ошибок персонала.

Для административно-хозяйственной службы, службы хаускипинг необходимо включать в качественный показатель KPI – показатель удовлетворённости гостей, который играет ключевую роль в формировании общего впечатления об отеле и в целом о проживании. Поэтому показатели KPI для горничных, которые способствуют высокой удовлетворённости гостей – положительным отзывам и повторным бронированиям являются:

- качество уборки;
- время уборки номера;
- время реагирования на запросы гостей;
- положительные отзывы и оценки, поставленные гостями, которые представлены на платформах онлайн-бронирования формируют репутацию и привлекательность отеля для потенциальных гостей;
- количество жалоб гостей, связанных с уборкой номеров является качественным показателем KPI. Снижение количества жалоб свидетельствует о повышении уровня удовлетворённости и, как след-

ствии, качества.

Среднее время уборки и стоимость уборки гостиничного номера являются количественными показателями КРІ. Эти показатели указывают на эффективность процессов уборки и производительность труда персонала. Но в то же время данные показатели помогают выявить области неэффективности в операционной деятельности. При высокой загрузке отеля, при заезде групп могут возникать ситуации, когда времени между выездом и заездом гостей недостаточно для качественной уборки номеров. И в этом случае, качественное выполнение трудовых функций практически невозможно. В этом случае уборка производится меньше установленного стандартами среднего времени и с недочётами и данный показатель не является объективным показателем КРІ для горничной. Любые отклонения от установленных стандартов могут указывать на области, требующие корректировки.

Таким образом, ключевыми количественными показателями эффективности горничных номерного фонда являются показа-

тели производительности – средняя стоимость уборки и время уборки. Фактически эти два показателя должны быть прописаны в операционных стандартах. Ключевыми качественными показателями для горничных являются – удовлетворённость гостя (отзывы и время реагирования на запросы гостей) и результаты проверок по аудиту чек-листов

В результате проведённого анализа, необходимо для руководителей службы СПиР и Хаускипинг, во взаимосвязи, включать показатели КРІ, которые учитывает показатели для персонала, т.к. например, низкие показатели качества по аудиту чек-листов персонала службы, свидетельствуют о том, что для персонала не организован процесс обучения по стандартам операционных процедур (СОП), отсутствует система материального стимулирования на основе системы КРІ, что указывает на отсутствие мотивации, за которые отвечает именно руководитель службы.

В связи с этим предлагается следующая модель показателей КРІ для руководителей службы СПиР и Хаускипинг (рис. 1).

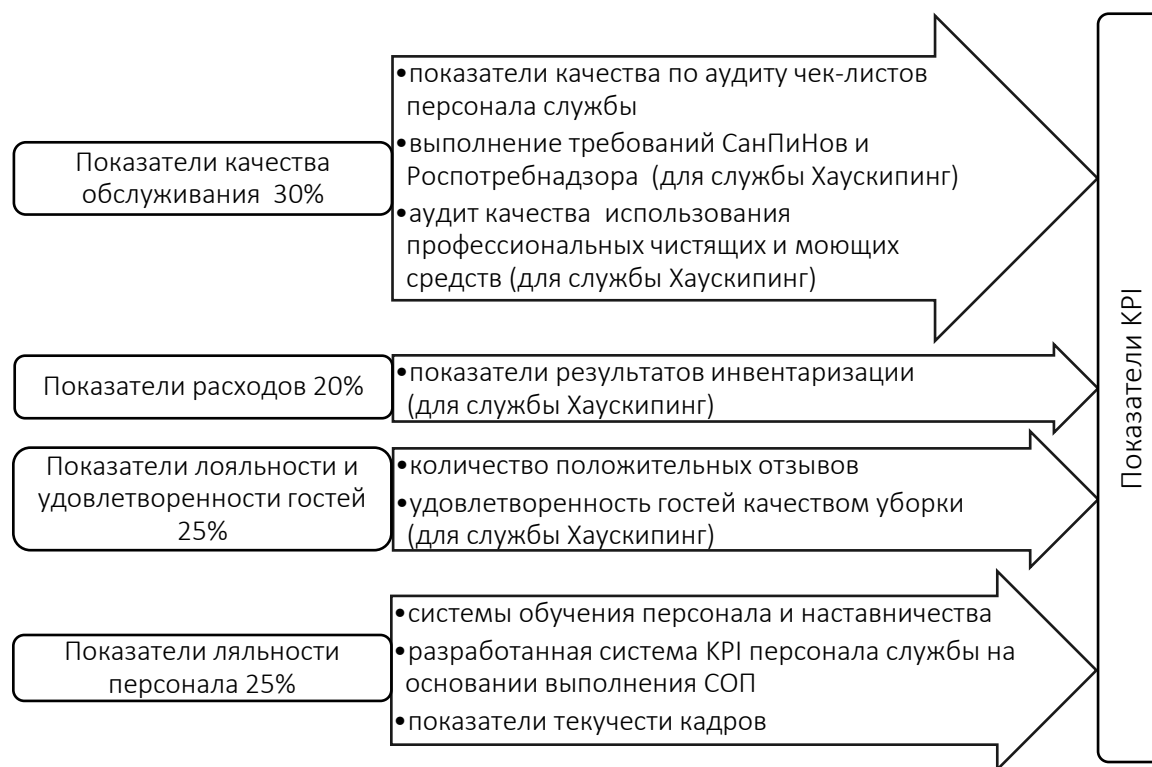


Рис.1 – Модель показателей КРІ для руководителей службы СПиР и Хаускипинг

Показатели KPI у руководителя должны быть взаимосвязанные с KPI персонала. Одним из важных показателей для GM гостиницы также является показатель лояльности персонала, т.к. непосредственно от руководителя зависит эффективность сотрудников, начиная от этапа набора персонала, заканчивая его вовлеченностью в процессы обслуживания с помощью разработанных мотивационных программ, которые также основаны на стимулирующих KPI. Показатель лояльности персонала для руководителей служб и генеральных менеджеров (GM) – этот KPI измеряет уровень удовлетворенности, вовлеченности и удержания сотрудников. На сегодня это важнейшее обстоятельство осознается далеко не всегда. Поэтому целесообразно на уровне управ-

ляющего директора гостиницы определять наиболее важные показатели и включить их в оценочные листы топ-менеджеров с дальнейшей трансляцией линейным менеджерам по уровням управления. Его можно измерить с помощью опросов (в т.ч. по методу 360 градусов), показателей текучести кадров и выходящих интервью, чтобы проанализировать способность отеля привлекать и удерживать талантливый персонал. Анализируя этот KPI, отели могут оценить уровень удовлетворенности своих сотрудников и принять необходимые меры для улучшения показателей удержания сотрудников².

Таким образом, предлагается следующая модель показателей KPI для руководителей и GM гостиницы (рис. 2).

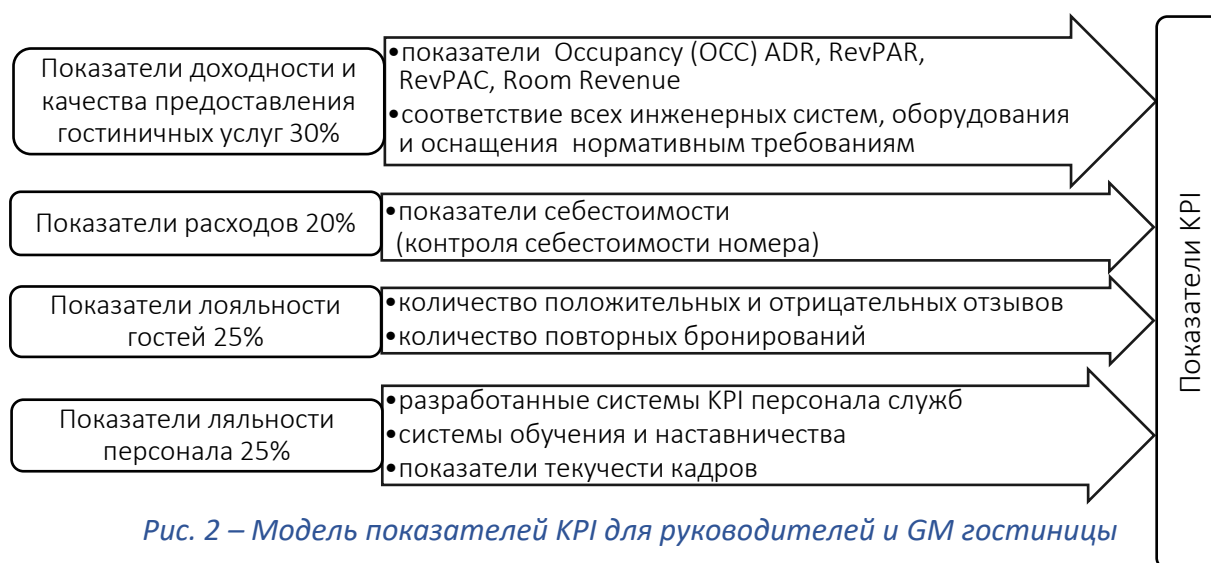


Рис. 2 – Модель показателей KPI для руководителей и GM гостиницы

Отдельно следует разработать показатели, которые могут быть даже взаимосвязаны с ответственностью собственников/акционеров гостиничного предприятия, т.к. часто жалобы гостей и претензии связаны с некачественным материально-техническим оснащением, инженерным оборудованием и др. Т.е. наличие таких претензий свидетельствует о ответственности собственников и нежелании финансирования тех ключевых инженерных систем и оснащения, которые должны быть исправны (и должны быть в наличии) в гостинице

согласно требований системы классификации, например, отсутствие водоснабжения или электроснабжения при аварии, т.к. должно быть аварийное снабжение. Или часто встречающаяся претензия по наличию неприятного запаха в номере, причиной которого может быть неисправная система канализации или вентиляционная система. При этом претензия гостя эмоционально высказывается на стойке регистрации – администратору, который не виновен в данном случае, его могут даже оскорбить. В этом случае также можно рассмат-

² <https://fhahoreca.com/blog/hotel-kpis/> (Дата обращения: 02.02.2024)

ривать показатели по вознаграждению сотрудников в системе KPI, которые достойно решают конфликты. Таким образом, KPI, который будет взаимосвязан с ответственностью собственников/акционеров, должен будет включать показатели по соответствию оборудования и оснащения нормативным требованиям системы классификации, СанПиНам и др. [9].

Контрольная проверка по показателям гостиницы KPI должна производиться следующим образом: определяется процент выполнения каждой ключевой цели гостиницы и сравнивается с уровнем выполнения, относящихся к этой цели KPI всех уровней управления. Одновременно выявляются «узкие места», из-за которых цель не была достигнута.

Следует обратить внимание, что формат общей отчётности существенно глубже по сравнению с форматом оценочных листов. Поэтому руководители должны использовать оба формата. Помимо текущего результата по выполнению KPI в общей отчётности присутствует динамика показателя во времени, а также сравнение результата конкретного руководителя со средним значением данного KPI по гостинице в целом (если показатель применялся к нескольким работникам). Целесообразно и полезно фиксировать лучшие результаты, когда либо достигнутые по данному KPI, и также использовать их при планировании и оценке подчинённого.

Полной отчётности по своему блоку должны иметь доступ топ-менеджеры, а остальные – в рамках своей зоны ответственности. Все менеджеры могут иметь доступ к

отчётам по показателям уровня предприятия (основные бизнес-цели гостиницы). Одно из важных правил системы отчётности – постоянный мониторинг всех показателей, попавших в меню. Даже если часть из них не включены в оценочные листы, они дают полезную информацию менеджерам для текущего управления гостиничным предприятием.

Кроме того, в ситуации, когда показатель постоянно демонстрирует отрицательную динамику – это свидетельствует о проблеме, которая требует к себе повышенного внимания. В результате такой показатель должен быть включён в оценочные листы ответственных работников гостиницы для исправления ситуации.

Заключение

На основании проведённого исследования можно сделать вывод, что решение актуальных задач гостиничного бизнеса зависит от руководителей, которые проводят аудит качества и эффективность исполнителей сервисного обслуживания, поэтому одно из актуальных решений оптимизации бизнес-процессов является разработка системы мотивации по ключевым показателям систему KPI для каждого подразделения, каждого сотрудника и руководителей. Также в результате можно сделать вывод о необходимости при разработке KPI для генеральных менеджеров и руководителей на ряду с ключевыми показателями по доходности и показателями качества, очень важно включать показатель лояльности персонала, в основе которого будут критерии, помогающие мотивации персонала и контролирующие текучесть кадров.

Список источников

1. Грицунова С.В. Гарьковенко И.С. Кравцунова В.Н. Система мотивации KPI в сфере гостиничного бизнеса // Экономика, финансы и менеджмент: тенденции и перспективы. Секц.19. Вып.2. Ростов н/Д., 2015. С. 277-279.
2. Жукова М.А. Жуков В.А. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т.11. №5. С. 16-21.
3. Жуйкова А.А. Внедрение системы KPI как инструмента повышения эффективности гостиничного предприятия // Вестник науки. 2019. Т.1. №5(14). С. 29-31.
4. Зайцева Н.А. Использование ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы с кадрами на предприятиях индустрии туризма // Сервис в России и за рубежом. 2011. №2. С. 40-46.

5. Корнеева И.В. Камнева Е.В. Полевая М.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) // Вестник Омского ун-та. Сер. «Экономика». 2019. Т.17. №1. С. 88-98. doi: 10.25513/1812-3988.2019.17(1).88-98.
6. Погодина О.Н. Формирование и применение системы ключевых показателей эффективности деятельности на предприятиях гостиничного бизнеса: Дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. М., 2012. 185 с.
7. Sabri S.M., Mutalib H.A., Hasan N.A. Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry. // Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management. 2019. Vol.4. Iss.14. Pp. 13-23.
8. Нагай Н.Г. Федеренко Н.И Формирование системы ключевых показателей эффективности гостиницы // IV Междунар. науч.-практ. конф. 2017. Ч.1. С. 71-74.
9. Fernando D.J., Dissanayake P., Naiduwa-Handi Ch., Weerainghe A. Sh. Key Performance Indicators for Measuring the Performance of Facilities Management Services in Hotel Buildings: A Literature Review // The 7 World Construction Symposium – 2018. Colombo, 2018. Pp. 356-364.
10. Dinh Hoang Anh Tuan, Vo Khak Truong Thanh. KPIs-based work performance management in the hotel industry // International Journal of All Multidisciplinary Research Studies. 2023. Vol.2. Iss.2. Pp. 09-17.

References

1. Gritsunova, S. V., Garkovenko, I. S., & Kravtsunova, V. N. (2015). Sistema motivatsii KPI v sfere gostinichnogo biznesa [KPI motivation system in the hotel business]. In coll.: *Ekonomika, finansy i menedzhment: tendentsii i perspektivy [Economics, finance and management: trends and prospects]*. Rostov on Don, 19(2), 277-279. (In Russ.).
2. Zhukova, M. A., & Zhukov, V. A. (2022). Sistema motivatsii personala v gostinichnom biznese [Staff motivation system in hotel business]. *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii [Personnel and Intellectual Resources Management in Russia]*, 11(5), 16-21. (In Russ.).
3. Zhuykova, A. A. (2019). Vnedrenie sistemy KPI kak instrumenta povysheniya effektivnosti gostinichnogo predpriyatiya [Implementation of the KPI system as a tool for improving the efficiency of a hotel enterprise]. *Vestnik nauki [Bulletin of Science]*, 1(5/14), 29-31. (In Russ.).
4. Zaitseva, N. A. (2011). Ispolizovanie klyuchevykh pokazatelej effektivnosti (KPI) dlya otsenki raboty s kadrami na predpriyatiyakh industrii turizma [The use of key performance indicators (KPIs) to evaluate the work with personnel at enterprises of the tourism industry]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 2, 40-46. (In Russ.).
5. Korneeva, I. V., Kamneva, E. V., & Polevaya, M. V. (2019). Otsenka effektivnosti raboty sotrudnikov organizatsiy na osnove sistemy klyuchevykh pokazatelej effektivnosti (KPI) [Performance evaluation of corporate employees on the basis of KPI]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika" [Herald of Omsk University. Series "Economics"]*, 17(1), 88-98. doi: 10.25513/1812-3988.2019.17(1).88-98. (In Russ.).
6. Pogodina, O. N. (2012). *Formirovanie i primeneniye sistemy klyuchevykh pokazatelej effektivnosti deyatel'nosti na predpriyatiyakh gostinichnogo biznesa [Formation and application of a system of key performance indicators at hotel business enterprises]*: Candidate of Economics thesis: 08.00.05. Moscow. (In Russ.).
7. Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A. (2019). Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(14), 13-23.
8. Nagay, N. G., & Federenko, N. I. (2017). Formirovanie sistemy klyuchevykh pokazatelej effektivnosti gostinitsy [Formation of a system of key performance indicators of the hotel]. In coll.: *International scientific and practical conference*, 1, 71-74. (In Russ.).
9. Fernando, D. J., Dissanayake, P., Naiduwa-Handi, Ch., & Weerainghe, A. Sh. (2018). Key Performance Indicators for Measuring the Performance of Facilities Management Services in Hotel Buildings: A Literature Review. In coll.: *The 7 World Construction Symposium – 2018*. Colombo, 356-364.
10. Dinh Hoang Anh Tuan, Vo Khak Truong Thanh (2023). KPIs-based work performance management in the hotel industry. *International Journal of All Multidisciplinary Research Studies*, 2(2), 09-17.