

ПРИОРИТЕТЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Л. И. Донскова, М. Г. Заводчикова

Российский государственный социальный университет,
Москва, Россия

Актуальность вопросов стратегического управления персоналом в сложных и неоднозначных современных условиях подтверждается значением персонала в сфере туризма и гостеприимства и определяется профессиональными качествами сотрудников, что обуславливает уровень удовлетворенности туристов, эффективность и конкурентоспособность организации в целом. Цель исследования – разработка приоритетов среди альтернативных возможностей в стратегическом управлении персоналом предприятий туристской и гостиничной индустрии. Методология исследования построена на основе интеграции системного подхода и стратегического менеджмента. Сформированная модель стратегического управления персоналом и эмпирические данные на предприятиях гостиничного типа характеризуют высокую текучесть персонала, неравномерность занятости, отсутствие социальных способов стимулирования, важность экономических способов мотивации, доступных обычно для крупных отелей. Поэтому на каждом предприятии вырабатывается своя система способов удержания сотрудников на основе баланса материальных и нематериальных стимулов, формируется комплексный подход к методам управления персоналом. Разработка приоритетов в стратегическом управлении персоналом основана на положениях стратегии развития организации и ее основных составляющих. При этом в качестве альтернативных возможностей предлагаются следующие направления: инновационное управление персоналом с элементами ИКТ, исследовательско-аналитический подход, концепция Well-being.

Ключевые слова: стратегия, эффективность, тренды, кадровая политика.

PRIORITIES IN STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT IN TOURISM AND HOSPITALITY

Lyudmila I. Donskova, Marfa G. Zavodchikova

Russian State Social University,
Moscow, Russia

Topicality of problems of strategic HR management in complicated and uncertain current conditions is proved by importance of personnel in the field of tourism and hospitality and affected by professional qualities of employees, which stipulates the level of tourist satisfaction, efficiency and competitiveness of organization as a whole. The goal of the research is to identify priorities among alternative opportunities in strategic HR management in enterprises of tourist and hospitality industry. Methodology of the research is based on integration of systemic and strategic management. The model of strategic HR management and empiric data at enterprises of the hotel type show high personnel turnover, uneven employment, absence of social ways of stimulation, importance of economic ways of motivation usually available in large hotels. Therefore, each enterprise elaborates its own system of employee retaining on the basis of balancing material and non-material incentives and forms a complex approach to methods of HR management. Working-out of priorities in strategic HR management rests on provisions of strategy of organization development and its key components. As alternative opportunities the following trends were proposed: innovation HR management with IKT elements, research and analytical approach, Well-being concept.

Keywords: strategy, efficiency, trends, HR policy.

Введение

Активное развитие в нашей стране внутреннего туризма подтверждается положительной динамикой доходов предприятий туристической индустрии и занятости населения в этой сфере, что отражается ростом конкуренции на туристском рынке. В туристских организациях увеличивается значение персонала, от деятельности которого зависят качество обслуживания и уровень сервиса.

Именно опыт, профессиональные компетенции сотрудников, их знания и умения распознать потребности клиентов и обеспечивать наиболее полное их удовлетворение во время отдыха и путешествий способствуют конкурентоспособности туристских организаций в целом. При этом важны кадровое обеспечение персоналом, образование сотрудников, в том числе повышение квалификации в сфере туризма и многое другое. Среди работников в сфере услуг за последние годы доля гостиничных, санаторно-оздоровительных организаций и ресторанов составляет около 66%, а средняя численность работающих в этой сфере – 1 120 828 человек. Среди них административный и управленческий персонал составляет пятую часть, а остальные – это квалифицированный производственно-обслуживающий персонал.

Вместе с тем необходимо отметить непостоянство и неравномерность в развитии туризма: во-первых, невысокая заполняемость организаций гостиничного типа в российских регионах (не более 35%), половину налогов от организаций гостиничного типа и общественного питания собирают на территории Москвы и Санкт-Петербурга; во-вторых, несмотря на туристскую активность россиян, за последние пять лет снижается платежеспособность населения в сфере отдыха и путешествий. На предприятиях туристской индустрии отмечается проблема низкой эффективности управления персоналом, причиной которой является отсутствие требований к результатам деятельности и проведения текущего анализа системы по-

казателей оценки эффективности на предприятиях.

При рассмотрении вопроса управления персоналом на предприятиях туристической индустрии в научных публикациях зарубежных и российских авторов [1–4; 7–14] можно отметить различные подходы к оценке эффективности, при этом отмечаются как положительные, так и негативные последствия управления в туризме. К примеру, эмпирические данные опроса руководителей (экспертные оценки) гостиничных предприятий подтвердили недостаточное количество подготовленных квалифицированных кадров (доля руководителей составляла в 2020 г. 17%, в 2021 г. – 21%) [8]. Это можно объяснить некачественным проведением набора и обучения персонала. Большинство руководителей отмечают, что среди способов стимулирования недостаточно используются социальные факторы, а материальные методы не всегда сочетаются с возможностями предприятий. Следствием отсутствия баланса между материальными и нематериальными методами для многих сотрудников становится расхождение запросов и ожиданий, так как одним важна денежная мотивация, другим – социальная.

Вышесказанное обуславливает необходимость пересмотра системы управления, в которой важно не только предусмотреть потребности персонала, но и разработать стратегические приоритеты в управлении персоналом с учетом новых технологий. При этом следует учитывать изменения внешних и внутренних факторов, особенности сферы туризма и гостеприимства для развития туристского бизнеса.

В этом контексте цель настоящего исследования – в рамках стратегического развития организаций сферы туризма и гостеприимства провести обоснование и разработку приоритетов в стратегическом управлении персоналом. Для этого необходимо осуществить анализ внешних условий, мониторинг оценки эффективности трудовой и управленческой деятельности, выявить особые черты, прису-

щие предприятиям туристской и гостиничной индустрии, что лежит в основе разработки приоритетов в управлении персоналом среди альтернативных возможностей развития организации.

В исследовании использовались следующие методы: общенаучные (индукции, дедукции), системный, качественный. Качественный анализ опирается на изучение качественных характеристик, подкрепленных эмпирической информацией, что позволяет получать знания о количественных изменениях, выделить связи, выявить истину и определить ее критерии.

Несмотря на то, что существует немало исследований по практике управления персоналом в организациях [1–4; 7–14], практика управления персоналом в туристской и гостиничной индустрии изучена недостаточно. Проблемы управления персоналом в туризме и гостеприимстве в ряде научных работ отечественных авторов (М. М. Вакараева, А. А. Атаева, Х. А. Исраилова [1]; Т. А. Власова [2]; Г. М. Дехтярь, В. В. Верна, О. В. Прохорова, И. Ю. Хохлов [3]; Л. И. Донскова [4]; Э. Э. Ибрагимов, В. В. Верна [7]; Е. В. Игнатъева, Т. А. Козлова, Е. В. Рыжакова [8]; В. И. Королёв, Е. В. Дикуль [9]; А. А. Курочкина, О. В. Лурина, Н. Р. Тестоедова [10]; М. А. Морозов, Н. С. Морозова [11]; Н. В. Парушина, А. А. Журавлёва [12]; Е. А. Терещук [13]; И. П. Трегулова, С. А. Калинин [14]; С. Хасан [15]; М. А. Яковлева, М. А. Шостак [16] и др.) характеризуют основные положения и подходы к разработке стратегического управления человеческими ресурсами в сфере туризма.

В моделях управления персоналом подчеркиваются инновационные и социальные аспекты кадровой политики, что определяет важность оценки эффективности управленческой деятельности. Особое внимание уделяется изменениям, отношениям и связям в процессе внедрения инноваций в систему стимулирования с элементами IT-технологий. При этом анализ устойчивых связей позволяет выявить фак-

торы, способствующие повышению эффективности и конкурентоспособности туристских организаций. Именно эффективная кадровая политика управления персоналом в туризме обеспечит устойчивый рост и максимизацию экономического и социального потенциала организаций.

Теоретико-методологические положения

Теоретико-методологические положения исследования базируются на принятых Правительством Российской Федерации документах: Стратегии развития внутреннего и въездного туризма Российской Федерации до 2035 года и Концепции развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. В соответствии со стратегическими ориентирами одной из главных задач считаются меры по совершенствованию кадрового обеспечения развития туризма. В том числе актуальна подготовка кадров с целью развития инклюзивных видов туризма для лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также видов туризма, требующих специальных мер государственной поддержки с учетом особенностей отдельных территорий и российских регионов. При этом важно учитывать особенности изменения потребительских практик.

Методология исследования на основе интеграции системного подхода и стратегического менеджмента включает обобщенный анализ внешней среды, внутренних факторов оценки эффективности управления персоналом и разработку альтернатив с точки зрения стратегического менеджмента. Для повышения эффективности управления персоналом и организацией в целом необходимо создать индивидуальный набор критериев и показателей для каждой организации, что можно отметить как обязательное условие стратегического управления персоналом в развитии организации.

Рассмотрим основные особенности туризма и гостеприимства.

Представляя туристическую индустрию как социально-экономическую систему, важно подчеркнуть большое влияние факторов внешней среды, что обуславливает неравномерность и непостоянство данной сферы деятельности. За последние годы особо возросло влияние экономического, социального и политического факторов. Значительное влияние оказывает фактор сезонности (высокий и низкий), который связан с каникулами, отпусками, климатом. Он воздействует на занятость населения в этой сфере

Одна из главных особенностей данной сферы услуг связана с формированием индивидуального подхода к обслуживанию, т. е. с учетом потребностей, предпочтений и интересов каждого потребителя туристских услуг.

В стратегическом менеджменте, особенно при разработке и внедрении инноваций, важно проводить внутренний набор персонала и создавать условия для творчески и креативно мыслящих сотрудников, в трудовой деятельности которых используются современные IT-технологии. Все эти аспекты важны и взаимосвязаны, так как эффективное управление персоналом обеспечивает качество работы менеджеров и обслуживающего персонала, что отражается на уровне удовлетворенности гостей и конкурентоспособности организации в целом.

Все научные публикации можно сгруппировать в три блока по следующим тематическим направлениям:

- модели стратегического управления персоналом в туризме и гостеприимстве;
- обоснование факторов повышения эффективности управления персоналом через систему анализа и оценки;
- формулирование стратегических альтернатив в перспективе, включая изменения, инновации в управлении человеческими ресурсами, элементы IT-технологий.

Результаты исследований

Первый блок исследования включает вопросы управления персоналом страте-

гического характера, в частности, цели управления персоналом; прогнозирование и планирование потребностей персонала, их профессиональных компетенций под влиянием внешней среды; закономерности изменений факторов, в том числе научно-технического. Это касается управления человеческими ресурсами для международных гостиничных предприятий, на деятельности которых отражаются процессы глобализации информационных и коммуникационных технологий в мире. При этом особое внимание уделяется обучению персонала, учитывая различные условия, культуру и специфику страны с точки зрения языка, обычаев и традиций [15].

Развитие информационных и коммуникационных технологий в мире обуславливает необходимость их внедрения в управление человеческими ресурсами [15]. Использование цифровых технологий влияет на все процессы в системе управления человеческими ресурсами: подбор, адаптацию, методы стимулирования (экономические и социальные), обучение и переподготовку сотрудников [9].

С точки зрения направленности в системе управления персоналом выделяют два блока информационных элементов – ориентированные на организацию и на человека, хотя отметим, что улучшение процессов благодаря IT-технологиям происходит одновременно. В качестве элементов, особенно в крупных отелях, предлагаются следующие инструменты: глобальная сеть, мобильные приложения, облачные технологии и сети, онлайн-инструменты и т. п. При этом следует выделить искусственный интеллект и роботизацию. Применение чат-ботов XOR в онлайн-режиме возможно в таких процессах, как интервью с соискателем, собеседование со специалистами, опрос потребителей, составление расписания собеседований и работы рекрутеров [9].

При всех положительных направлениях воздействия цифровых технологий на работу персонала отметим также отрицательную сторону: применение новых тех-

нологий сопровождается сокращением рабочих мест и занятости. Причем наиболее уязвимыми (т. е. остаться без работы) являются представители тех специальностей, на которые исчезнет спрос на рынке труда. Наоборот, будут востребованы такие специалисты, для которых свойственны профессиональные компетенции с аналитическими навыками, творческим мышлением с акцентом на креативные нестандартные предложения. Этот вывод следует из результатов эмпирического исследования на туристских предприятиях [11].

Таким образом, первый тренд пересекается с научно-техническим фактором, так как большинство инноваций в отелях происходит благодаря IT-технологиям.

Второй тренд в управлении персоналом касается тех сотрудников, которые владеют технологиями стратегического характера, проектной и инновационной деятельностью, критического анализа, мышления и создания креативных предложений для разработки новых продуктов, услуг и процессов [3]. К примеру, в настоящее время среди молодого поколения выделяются представители поколения Z, которые не желают выполнять текущую (рутинную) работу по определенному алгоритму, а предпочитают это делать с помощью автоматизированных систем, ботов, искусственного интеллекта и мобильных приложений. Считается, что руководителям бизнеса следует признавать необходимость расходов на развитие персонала, так как профессиональные сотрудники – это важнейший интеллектуальный ресурс для построения туристической и гостеприимства в будущем. В качестве механизма снижения текучести кадров или удержания сотрудников рассматривается система стимулирования (мотивации) [3].

Как подтверждает эмпирический опыт, повышается роль различных форм социальной поддержки (отдых в выходные дни, корпоративные поездки и другие формы проведения досуга), что сопровождается частичным финансированием от организации (льготные билеты в театры и кино-

театры). Это формирует чувство принадлежности к коллективу и желание работать эффективнее, что оценивается удовлетворенностью системой мотивации на предприятии.

Несмотря на то, что в эмпирических результатах доказана важность материальных способов, вместе с тем они не всегда доступны в гостиницах, особенно в малых. Это свидетельствует о том, что для персонала важны и материальные, и социальные способы стимулирования в работе. В связи с этим каждое предприятие вырабатывает свою систему стимулирования сотрудников как способ их удержания на основе баланса экономических и социальных элементов стимулирования с учетом индивидуального подхода.

Второй блок касается вопросов оценки эффективности управления персоналом и факторов ее повышения [2]. При этом в анализе необходимо учитывать обратную связь, так как активное взаимодействие руководителя и работников способствует оптимизации управления [9]. Также с учетом специфики туристской отрасли необходимо повышать количество объективных характеристик при планировании потребности в персонале в будущем [7. – С. 14].

В организации эффективного управления персоналом предлагаются две концепции, основные положения которых можно принять за системообразующий фактор [14]. В первой концепции объединены предоставление туристских услуг и управление персоналом, т. е. обслуживающие и управленческие процессы. В этом случае важны показатели результативности, качества обслуживания, менеджмента качества, экономические показатели трудовой деятельности (производительность труда). Во второй концепции объединены процессы управленческих стратегий и технологий менеджмента. Для показателей эффективности важны качественные характеристики: связи, субординации, соподчинения, интеграции, отношения, коммуникации, учета кадров, повышения квалификации, переподготовки, аттеста-

ции персонала, т. е. акцент на технологии управленческой деятельности.

Следовательно, в оценке эффективности управления персоналом важно учитывать количественные и качественные характеристики, что подчеркивает важную роль ситуационного анализа, наличие в оценке субъективности, а в целом выявляет проблему объективности оценки, а также наличие коэффициентов вариации и корреляционных ошибок.

Критерии и показатели эффективности

При всем многообразии предлагаемых показателей и критериев эффективности (результативность работы, удовлетворенность туристов оказываемыми услугами, количество обслуженных) предлагается учитывать взаимосвязь эффективности управления с измерением затрат и выгод от туристского бизнеса.

Поэтому подход к оценке эффективности системы управления персоналом в организации с позиции достижения целей организации – это соизмерение результатов с затраченными ресурсами. В качестве видов эффективности предлагаются ее экономические показатели (производительность труда, трудозатраты, количество выручки/прибыли на одного сотрудника и др.), а также социальные (уровень удовлетворенности услугами отдыха, размещения, а также уровень удовлетворенности общества в целом). Недостатки такого подхода – наличие доли субъективизма при оценке удовлетворенности потребителей, специалистов и других участников туристского бизнеса.

На предприятиях гостиничного типа происходят одновременно обслуживающие и управленческие процессы, при этом важно оценить как результат, так и процесс. При этом критерии и показатели должны отразить процесс управленческой деятельности – разделение труда, связи, отношения, коммуникации, вертикальное и горизонтальное взаимодействие, функциональные обязанности, а в качестве ре-

зультата управления – обеспеченность кадрами, их состав, количество уволенных и вновь принятых, оценку персонала, мотивацию и стимулирование труда, профессиональную компетентность специалистов. В этом случае важно учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития организации, достижения экономических и социальных целей. В качестве показателей можно рассмотреть результаты деятельности структурных подразделений, организации в целом и затраты на персонал в частности.

Если использовать систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) на предприятии гостиничного типа, то можно за результат принять такой интегральный показатель, как средневзвешенная величина совокупности показателей. Для расчета по средневзвешенной арифметической необходимо в системе BSC определять вес каждого показателя с помощью метода экспертных оценок.

Следует отметить, что с точки зрения реализации функций управления персоналом предлагается оценивать эффективность через развитие организационной культуры, уровень которого на предприятии отражается на управлении человеческими ресурсами через экономические и социальные эффекты. В качестве показателей используются удовлетворенность, лояльность, сплоченность коллектива, вовлеченность, конфликтность, коммуникации [13]. Помимо текучести кадров, также применяют показатели стажа работы сотрудников в компании, количества опозданий, нарушений правил поведения. Поэтому важно установить связи между экономической выгодой и социальным эффектом, для чего вводится коэффициент корреляции. Это поможет в будущем обосновать и аргументировать перед руководством расходы на персонал и коммуникации в дальнейшем, а также для улучшения организационной культуры. Особенно это актуально в тех сферах, где значительную роль играют гуманитарные составляющие, т. е. социальные и культурные ас-

пекты, присущие туристским и гостиничным организациям.

Приведем результаты эмпирических данных на примере туристской индустрии [7. – С. 331]. В качестве первичных источников информации использовались показатели туристского предприятия за три года (2019–2021): бухгалтерская отчетность, опрос персонала, информация официального сайта. Результаты сформированы на примере ООО «Гостиница “Волна”» с применением анкетирования (опрос 24 сотрудников, интервью с руководителями отделов и служб) и SWOT-анализа [8] с целью оценки качества трудовой жизни. Результаты SWOT-анализа позволяют сравнить преимущества и недостатки, сильные и слабые стороны, а также найти факторы, способные бороться с угрозами, находить возможности для выполнения стратегических задач любой организации [5].

К преимуществам предприятия относятся хороший психологический климат, нормальная рабочая обстановка, оперативное (практически без конфликтов) решение отношений с персоналом со стороны администрации.

В качестве недостатков выделим наиболее существенные: на предприятии отсутствует программа адаптации новых сотрудников, неэффективна система стимулирования, отсутствует социальный пакет, а также низкие возможности профессионального и карьерного роста. На предприятии наблюдается текучесть кадров (коэффициент текучести составляет 0,25), что означает высокий уровень, а следовательно, дополнительные денежные расходы на подбор персонала и его адаптацию. Опрос показал, что обычно сотрудники не привлекаются к обсуждению вопросов, стоящих перед организацией: миссия и цели, стратегические ориентиры, будущее компании. У персонала отсутствует мотивация для инициативы и проявления сильных сторон членов коллектива.

По результатам исследования для конкретизации путей совершенствования

управления персоналом можно выделить зоны роста.

По вопросу делегирования полномочий, как отметили сотрудники, ответственность необходимо распределять поровну между тем, кто делегирует, и тем, кому делегируют; а для повышения конкурентоспособности гостиницы лучше использовать многофункциональных работников.

Таким образом, в ходе исследования на основе теоретико-методологического положения важно выработать стратегию, главный акцент которой – обеспечить функции системы управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства. Следует, во-первых, сформировать устойчивую мотивацию работников на основе сбалансированной системы стимулирования; во-вторых, осуществлять комплексный подход к управлению персоналом в сфере туристского бизнеса с учетом современных условий IT-технологий.

Кроме того, при распределении функций между сотрудниками важно установить связи и отношения, причем поощрять креативные и творческие способности сотрудников. Самое главное направление в работе с кадрами в туризме – признать особую роль мотивации и стимулирования в профессиональном совершенствовании, повышении качества обслуживания туристов с учетом их потребностей.

Обсуждение

Сравнительный анализ и, как отмечалось, исследовательский опыт указывают на взаимосвязанность вопросов стратегического менеджмента, в частности, мониторинга эффективности управления персоналом и разработки альтернативных направлений в индустрии туризма и гостеприимства.

Приведенные выше позиции и подход к стратегическому развитию и эффективности *управления человеческими ресурсами* (УЧР) характеризуют более современный подход к инновационной деятельности в системе управления персоналом. Отметим,

что цифровизацию *информационно-коммуникативных технологий* (ИКТ) системы УЧР также можно отнести к переменам и новациям. Однако некоторые выводы носят дискуссионный характер или недостаточно исследованы, поэтому могут стать направлением будущих исследований.

Во-первых, исследователи одновременно получили рейтинги HR-практик, удовлетворенности сотрудников и конкурентных преимуществ. Вместе с тем отдельные рейтинги могли повлиять на оценку кадровой практики отеля и исказить его конкурентные преимущества. Тем не менее полагаем, что результаты практического исследования гостиницы не вызывают серьезных расхождений относительно систематической ошибки общего подхода. Причем, опираясь на одни и те же показатели, можно допускать определенные расхождения с реальными данными на примере другой гостиницы. Другими словами, исследование, проведенное на другом региональном примере, может оказать влияние на результаты нашего исследования. Выводы применимы только к гостиничной индустрии, в частности, к отелям определенного класса и территории, так как меняются окружающая среда, уровень изменения факторов, состояние конъюнктуры.

Во-вторых, в контексте управления персоналом актуален вопрос косвенной оценки эффективности через корпоративную культуру, так как существуют ограничения, которые обуславливают такую оценку. Для определения вклада организационной культуры в достижение целей организации необходим анализ влияния различных факторов как внешней, так и внутренней среды. В процессе анализа установить связи достаточно сложно, что может повлечь за собой искажение коэффициентов корреляции. Тем не менее такой подход к оценке эффективности применяется в практике управления персоналом, особенно когда решаются задачи оценки эффекта средств, потраченных на человеческий капитал.

Все это свидетельствует о необходимости дальнейшего исследования стратегических вопросов, их связей и отношений, критериев и показателей эффективности, а также инновационной деятельности в системе управления человеческими ресурсами и лидерства, коммуникации и эффективности команды не только в теоретическом, но и в практическом плане, которое может быть основано на уже упомянутых инструментах измерения.

Должно быть регулярное обновление информации, иначе очень сложно объективно оценить динамические изменения. Необходимы ограничения субъективных оценок и применение разработанных показателей. Учитывая корреляцию в качественных оценках, при разработке стратегии на каждом предприятии следует использовать прошлый опыт показателей и критериев эффективности.

Что касается концепции Well-being, которая предлагается как альтернативное стратегическое развитие, то желательно выявить преимущества и недостатки на основе российского опыта, особенно как в малых, так и в крупных гостиницах.

С целью развития туристской и гостиничной индустрии в новых условиях необходимо разработать альтернативные инновационные решения в области управления персоналом.

Для обоснования выбора альтернативных решений в разработке стратегии управления персоналом важно предусмотреть:

- обеспечение согласования с общей стратегией организации;
- учет трех главных компонентов: спроса потребителей; наличия необходимых ресурсов; получения прибыли и устойчивого развития предприятия [1].

Чтобы выстроить инновационную политику управления персоналом, необходимо объединить финансовый, технологический и стратегический виды деятельности, а также выделить факторы, которые будут положительно воздействовать на развитие гостиничного бизнеса:

- инновационное управление человеческими ресурсами с элементами ИКТ;
- исследовательско-аналитический подход к управлению персоналом;
- концепция Well-being.

Инновационное управление человеческими ресурсами с элементами ИКТ

Прежде всего необходимо обеспечить повышение квалификации персонала в контексте цифровой экономики, так как в современных условиях предпочтительно обслуживание с применением цифровых технологий и робототехники. Для обучения, повышения квалификации, переподготовки целесообразно применять различные приложения, программные продукты и современные платформенные решения с возможностью оценки уровня усвоения сформированных у работников компетенций [11]. Особое внимание стоит уделить тем работникам, которые освобождаются от своего функционала (их можно задействовать в высокий сезон или по контракту), либо предложить переподготовку для выполнения новых функциональных обязанностей. Администрации отеля в этом случае лучше проводить внутренний набор.

Для самых эффективных работников появляется возможность карьерного роста, повышается их мотивация к приобретению компетенций в ИКТ. За счет такого подхода по подбору персонала и его адаптации сокращаются затраты организации, что благотворно сказывается на ее бюджете, а также в работах.

Сэкономленные денежные средства можно перенаправить на активизацию инновационной деятельности, организацию сбора маркетинговой информации, в частности, о конкурентах, новых турпродуктах, технологиях, рынках сбыта, а также об отношении потребителей, о состоянии сайта и реакции спроса (юзабилити, т. е. комфортность и удобство использования). Последнее особенно важно в современной индустрии туризма, когда ключевую роль играют онлайн-сервисы. Они

обеспечивают удобство, доступность и упрощение процесса бронирования и оплаты для путешественников. Онлайн-сервисы значительно облегчают процесс планирования и организации путешествия, делая его более доступным и удобным для любого пользователя из любой точки земного шара. Именно поэтому проектируются такие интерфейсы, которые конечному пользователю будут понятными, удобными и эстетичными.

Таким образом, реализация стратегии предопределяет комплексный подход к управлению персоналом, новые формы организации обслуживающей и управленческой деятельности, в частности, качество обслуживания и менеджмент качества, а также резервы более эффективной организации управления, т. е. методы (материальные и нематериальные) стимулирования работников.

Исследовательско-аналитический подход к управлению персоналом

В этом случае менеджеры и специалисты должны владеть аналитическими способностями, технологиями проведения анализа, исследования, а также распознавать новые вызовы, находить способы реагировать на них и в итоге разрешать проблемы. В системе стимулирования особое значение имеет внутренняя мотивация, т. е. желание предоставлять сотрудникам самостоятельность при решении определенных задач, поощрять обучение и повышение квалификации, снижая роль наказаний и штрафных санкций.

Концепция Well-being

В основе стратегического развития предприятий индустрии гостеприимства в качестве альтернативы предлагается применение концепции Well-being [16], т. е. философии здорового образа жизни. Зарубежный опыт в организации деятельности отелей с использованием философии благополучия достаточно исследован (международная сеть Healing Hotels of the World). В России положительный опыт концепции Well-being можно отметить на

примере отеля Green Flow 4* на Розе Хутор (Сочи).

В организациях гостиничного типа, особенно в санаторно-оздоровительных, предлагаются программы оздоровления, созданные для улучшения здоровья и благополучия клиентов [1. – С. 116], признавая при этом сотрудников в качестве главного человеческого капитала. Специальные программы направлены на создание комфортных условий для работы в офисе и за его пределами, стимулирование здорового образа жизни, личностное развитие и формирование компетенций, стимулирование позитивной коммуникации [9].

Заключение

Следует отметить важность управления не только человеческими ресурсами, но и организацией туристской сферы в целом в контексте стратегического управления. Отмечая сложность сферы туризма и гостеприимства как объекта регулирования и ее специфические особенности, данное теоретическое исследование подкрепляется эмпирическими данными, что формирует его прикладной характер.

По результатам исследования сформирован подход к разработке стратегического развития управления персоналом в туристских предприятиях. При этом учитывались разнообразие и сложность влияния окружающей среды, внешних и внутренних факторов, оценка предприятия, кадровая политика, ситуация, связанная с глобальными переменами на мировом ту-

ристском рынке, а также состояние международных гостиниц, их взаимосвязь с туризмом, что способно повлиять на качество обслуживания, уровень сервиса и конкурентоспособность организации в целом.

Рассмотрев систему стратегического развития, в частности, кадровую политику, ее особенности в туристской индустрии и гостеприимстве, а также примеры эмпирических данных в конкретных предприятиях того или иного российского региона, возможно охарактеризовать как положительный, так и отрицательный опыт ведения бизнеса.

В ходе исследования изучены проблемы туристской кадровой политики в контексте образования, обучения и занятости. Показано, как совершенствование кадров может укрепить позиции экономики туризма в ответ на текущие глобальные экономические проблемы.

Кадровая политика в области туризма может создать спрос на предоставление специализированных программ обучения, подготовки и переподготовки в области туризма (например, обучение переводчиков, организация общественного питания в путешествиях, вопросы организации трансфера, логистики и т. д.). Политика в области образования и обучения может повысить признание важности туризма и качества обслуживания, а также способствовать его улучшению.

Список литературы

1. Вакараева М. М., Атаева А. А., Исраилова Х. А. Система управления персоналом предприятия гостеприимства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12. – № 11А. – С. 118–125.
2. Власова Т. А. Систематизация показателей оценки эффективности управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 54–59.
3. Дехтярь Г. М., Верна В. В., Прохорова О. В., Хохлов И. Ю. Механизмы удержания персонала в индустрии гостеприимства: критический анализ и инструментарий // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – № 1. – С. 156–167.

4. Донскова Л. И. Системный подход к исследованию управления социокультурным обслуживанием населения как двухуровневой системой // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 388. – С. 59–64.
5. Донскова Л. И., Крюкова Е. М., Хетагурова В. Ш., Шадская И. Г. Комплексный подход к государственному регулированию туризма: теория и практика // Социальная политика и социология. – 2022. – Т. 21. – № 3 (144). – С. 5–13.
6. Донскова Л. И., Удальцова М. В. Подход к оценке эффективности сервиса как социальной системы // Известия Томского политехнического университета. – 2013. – Т. 323. – № 6. – С. 216–222.
7. Ибрагимов Э. Э., Верна В. В. Эффективность управления персоналом предприятий туристической отрасли // Экономика и управление: теория и практика. – 2021. – Т. 7. – № 2. – С. 13–20.
8. Игнатьева Е. В., Козлова Т. А., Рыжакова Е. В. Анализ эффективности системы управления персоналом (на примере ООО «Гостиница “Волна”») // Глобальный научный потенциал. – 2022. – № 1 (130). – С. 186–188.
9. Королёв В. И., Дикунь Е. В. Цифровая трансформация системы управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 41–48.
10. Курочкина А. А., Лурина О. В., Тестоедова Н. Р. Совершенствование стратегии управления персоналом в индустрии гостеприимства: вызовы и тренды // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 3 (129). – С. 161–167.
11. Морозов М. А., Морозова Н. С. Инновационные подходы к управлению персоналом в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой нормальности // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. – № 5. – С. 17–24.
12. Парушина Н. В., Журавлёва А. А. Стратегическое управление персоналом в индустрии туризма и гостеприимства как фактор конкурентоспособности предприятия // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 3 (53). – С. 63–68.
13. Терещук Е. А. Вопросы измерения эффективности организационной культуры в контексте управления персоналом // Социум и власть. – 2020. – № 6 (86). – С. 55–66.
14. Трегулова И. П., Калинкина С. А. Пути совершенствования организации эффективного управления персоналом предприятий туристического бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 4. – № 220. – С. 4–11.
15. Хасан С. Важность обучения в подготовке квалифицированных работников в гостиничных предприятиях // XXXIV Международные Плехановские чтения. 24–25 марта 2021 г. : сборник статей аспирантов и молодых ученых. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2021. – С. 237–240.
16. Яковлева М. А., Шостак М. А. Применение концепции Well-being предприятиями индустрии гостеприимства // Human Progress. – 2020. – Т. 6. – Вып. 2. – С. 9.

References

1. Vakaraeva M. M., Ataeva A. A., Israilova Kh. A. Sistema upravleniya personalom predpriyatiya gostepriimstva [System of HR Management at Enterprise of Hospitality]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 2022, Vol. 12, No. 11A, pp. 118–125. (In Russ.).
2. Vlasova T. A. Sistematizatsiya pokazateley otsenki effektivnosti upravleniya personalom [Systematization of Figures for Estimating HR Management Efficiency]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2022, No. 2, pp. 54–59. (In Russ.).
3. Dekhtyar G. M., Verna V. V., Prokhorova O. V., Khokhlov I. Yu. Mekhanizmy uderzhaniya personala v industrii gostepriimstva: kriticheskiy analiz i instrumentariy

[Mechanisms of Retaining Personnel in Hospitality Industry: Critical Analysis and Tools]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2023, Vol. 17, No. 1, pp. 156–167. (In Russ.).

4. Donskova L. I. Sistemnyy podkhod k issledovaniyu upravleniya sotsiokulturnym obsluzhivaniem naseleniya kak dvukhurovnevoy sistemoy [Systemic Approach to Researching Management of Socio-Cultural Servicing of Population as Two-Level System]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Tomsk State University], 2014, No. 388, pp. 59–64. (In Russ.).

5. Donskova L. I., Kryukova E. M., Khetagurova V. Sh., Shadskaya I. G. Kompleksnyy podkhod k gosudarstvennomu regulirovaniyu turizma: teoriya i praktika [Complex Approach to State Regulation in Tourism: Theory and Practice]. *Sotsialnaya politika i sotsiologiya* [Social Policy and Sociology], 2022, Vol. 21, No. 3 (144), pp. 5–13. (In Russ.).

6. Donskova L. I., Udaltsova M. V. Podkhod k otsenke effektivnosti servisa kak sotsialnoy sistemy [Approach to Estimation of Service Efficiency as Social System]. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta* [Izvestiya of the Tomsk Polytechnic University], 2013, Vol. 323, No. 6, pp. 216–222. (In Russ.).

7. Ibragimov E. E., Verna V. V. Effektivnost upravleniya personalom predpriyatiy turistskoy otrasli [Efficiency of HR Management at Enterprises of Tourism Industry]. *Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika* [Economics and Management: Theory and Practice], 2021, Vol. 7, No. 2, pp. 13–20. (In Russ.).

8. Ignateva E. V., Kozlova T. A., Pyzhakova E. V. Analiz effektivnosti sistemy upravleniya personalom (na primere OOO «Gostinitsa “Bolna”») [Analyzing Efficiency of HR Management Illustrated by the Hotel ‘Volna’]. *Globalnyy nauchnyy potentsial* [Global Academic Potential], 2022, No. 1 (130), pp. 186–188. (In Russ.).

9. Korolev V. I., Dikul E. V. Tsifrovaya transformatsiya sistemy upravleniya personalom [Digital Transformation of System of HR Management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2022, No. 2, pp. 41–48. (In Russ.).

10. Kurochkina A. A., Lurina O. V., Testoedova N. R. Sovershenstvovanie strategii upravleniya personalom v industrii gostepriimstva: vyzovy i trendy [Upgrading Strategy of HR Management in Hospitality Industry: Conclusions and Trends]. *Nauka i biznes: puti razvitiya* [Science and Business: Ways of Development], 2022, No. 3 (129), pp. 161–167. (In Russ.).

11. Morozov M. A., Morozova N. S. Innovatsionnye podkhody k upravleniyu personalom v industrii turizma i gostepriimstva v usloviyakh novoy normalnosti [Innovation Approaches to HR Management in Tourism and Hospitality in Conditions of New Reality]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russian and Abroad], 2021, Vol. 15, No. 5, pp. 17–24. (In Russ.).

12. Parushina N. V., Zhuravleva A. A. Strategicheskoe upravlenie personalom v industrii turizma i gostepriimstva kak faktor konkurentosposobnosti predpriyatiya [Strategic HR Management in Tourism and Hospitality as Factor of Enterprise Competitiveness]. *Vestnik OrelGIET* [Bulletin of Orel GIET], 2020, No. 3 (53), pp. 63–68. (In Russ.).

13. Tereshchuk E. A. Voprosy izmereniya effektivnosti organizatsionnoy kultury v kontekste upravleniya personalom [Issues of Assessing Efficiency of Organizational Culture in Context of HR Management]. *Sotsium i vlast* [Society and Power], 2020, No. 6 (86), pp. 55–66. (In Russ.).

14. Tregulova I. P., Kalinkina S. A. Puti sovershenstvovaniya organizatsii effektivnogo upravleniya personalom predpriyatiy turistskogo biznesa [Ways of Upgrading Organization of Effective HR Management in Enterprises of Tourist Business]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems and Solutions], 2022, Vol. 4, No. 220, pp. 4–11. (In Russ.).

15. Khasan S. Vazhnost obucheniya v podgotovke kvalifitsirovannykh rabotnikov v gostinichnykh predpriyatiyakh [The Importance of Training Qualified Workers in Hotel Enterprises]. *XXXIV Mezhdunarodnye Plekhanovskie chteniya. 24–25 marta 2021 g.: sbornik statey aspirantov i molodykh uchenykh* [The 34th International Plekhanov Readings. 24–25 March, 2021: collection of articles by post-graduate students and young scientists]. Moscow, The Russian Plekhanov University of Economics, 2021, pp. 237–240. (In Russ.).

16. Yakovleva M. A., Shostak M. A. Primenenie kontseptsii Well-being predpriyatiyami industrii gostepriimstva [Using the Concept of Well-Being at Enterprises of Hospitality Industry]. *Human Progress*, 2020, Vol. 6, Issue 2, p. 9. (In Russ.).

Сведения об авторах

Людмила Ивановна Донскова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики, финансов
и капитала РГСУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
государственный социальный университет»,
129226, Москва, ул. Вильгельма Пика,
д. 4, стр. 8.

E-mail: donskovaL@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-4704-599X

Марфа Геннадиевна Заводчикова

старший преподаватель
кафедры экономики, финансов
и капитала РГСУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
государственный социальный университет»,
129226, Москва, ул. Вильгельма Пика,
д. 4, стр. 8.

E-mail: zavodchikova@gmail.com

ORCID: 0009-0007-5785-6896

Information about the authors

Ludmila I. Donskova

PhD, Assistant Professor of the Department
of Economics Finance and Capital
of the RSSU.

Address: Russian State Social University,
building 8, 4 Wilhelm Pieck Str.,
Moscow, 129226,
Russian Federation.

E-mail: donskovaL@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-4704-599X

Marfa G. Zavodchikova

Senior Lecturer of the Department
of Economics Finance and Capital
of the RSSU.

Address: Russian State Social University,
building 8, 4 Wilhelm Pieck Str.,
Moscow, 129226,
Russian Federation.

E-mail: zavodchikova@gmail.com

ORCID: 0009-0007-5785-6896