

**V.V. Lavrov**

## **MECHANISM OF ADAPTATION OF POTENTIAL OF TOURISM ORGANIZATIONS PERSONNEL TO WORKING UNDER DIGITAL ECONOMY**

**Victor Lavrov** – senior lecturer, the Department of Management of Economic and Social Processes in Cinema and Television Industry, St. Petersburg State Institute of Cinema and Television, PhD in Economics, Associate Professor, St. Petersburg; **e-mail: vv\_l@inbox.ru.**

*We consider the key approaches to defining the human capital and personnel potential; indicators for assessing the personnel potential in tourism organizations are distinguished and described. Special attention is paid to the issues of motivation of employees of tourism organizations in the context of the application of new digital technologies and high competition in the sphere in question. Internal and external influence factors on the personnel potential in tourism organizations under modern conditions are studied. On the basis of the research, we offer guidelines for adapting the personnel potential in tourism organizations to working under digital economy.*

**Keywords:** tourism industry; personnel potential; digital economy; types and methods of staff motivation; elements of personnel potential; tourism organizations.

**В.В. Лавров**

## **МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Виктор Валерьевич Лавров** – доцент кафедры управления экономическими и социальными процессами в кино- и телеиндустрии, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения», кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: vv\_l@inbox.ru.**

*В статье рассмотрены основные подходы к определению понятий человеческого капитала и кадрового потенциала, выявлены и описаны показатели оценки кадрового потенциала организаций сферы туризма. Особое внимание уделено вопросам мотивации сотрудников организаций индустрии туризма в условиях применения новых цифровых технологий и высокого уровня конкуренции в сфере туризма. Исследованы внешние и внутренние факторы влияния на кадровый потенциал организаций сферы туризма в современных условиях. На основе проведенного исследования автором разработаны предложения по адаптации кадрового потенциала организаций индустрии туризма к работе в условиях цифровой экономики.*

**Ключевые слова:** индустрия туризма; кадровый потенциал; цифровая экономика; виды и методы мотивации сотрудников; элементы кадрового потенциала; организации сферы туризма.

Теория человеческого капитала представляет собой сравнительно недавно сформировавшееся научное направление в области экономических знаний. Основой

данного направления является анализ взаимосвязей количественных и качественных характеристик конкретного работника или коллектива на особенности и

скорость адаптации к изменяющимся экономическим и социальным условиям труда. Важным элементом данной взаимосвязи является изучение возможностей работников к восприятию новых инновационных процессов управления и новых технологических коммуникационных систем, например, адаптация к работе в новых условиях цифровой экономики. В табл. 1 представлены определения понятия «человеческий капитал».

В современной науке имеется много определений понятия «человеческий капитал», например, «человеческий капитал – это совокупность знаний, умений и навыков, состояние физического и психического здоровья человека, влияющие на результаты его трудовой деятельности; это приведенная дисконтированная сумма всех ожидаемых доходов от человеческого труда; это долговременный экономический ресурс, воспроизводство которого требует постоянной мотивации, так как связано со спецификой человеческого фактора» [10, с. 11].

Структурные особенности и взаимосвязи между основными категориями, относящимися к человеческому потенциалу как обобщенной характеристике, и влияние основных факторов на качественные параметры развития человека и общества представлены на рис. 1.

В условиях современного периода экономического развития для повышения уровня конкурентоспособности любой организации индустрии туризма необходимо особое внимание уделять качествен-

ным характеристикам кадрового потенциала, что является важнейшей основой профессионализма, высокого уровня квалификации и возможности осуществлять инновационные изменения. В широком смысле слова потенциал – это количественно-качественная характеристика наличия и использования ресурсов. Рассматривая такой факторный потенциал, как кадровый, в первую очередь определяют такие количественно-качественные характеристики, как образование, квалификацию, профессиональные навыки, личностные характеристики сотрудника и др. В табл. 2 представлены определения понятия «кадровый потенциал».

Следовательно, процесс формирования умного, квалифицированного работника, способного к обучению, быстрому принятию управленческих решений и возможности осваивать новые современные технологии представляет собой важнейшее направление эволюции экономического развития, повышение уровня конкурентоспособности организации. На формирование квалифицированного, профессионально выполняющего свои должностные обязанности сотрудника влияют различные факторные характеристики. К внутренним факторам относится генетическая предрасположенность к развитию, здоровье, умственные способности, психологические характеристики личности, особенности типа личности, эмоциональный фон, уровень и качество образования, социальный статус, уровень социальной обеспеченности и др.

*Таблица 1*

**Определения понятия «человеческий капитал»**

№ пп	Автор	Определение
1	Адам Смит	Одним из элементов капитала являются «приобретенные и полезные способности всех членов общества» [11].
2	Карл Маркс, Фридрих Энгельс	«Общественное знание превратилось в производительную силу..., и условия жизненного процесса подчинены контролю всеобщего интеллекта и преобразованы в соответствии с ним» [7].
3	Теодор Шульц	«Знания и умения индивида также являются капиталом, и вложения в образование могут принести в будущем больший доход, чем физический капитал» [12].
4	Гэри Беккер	«Общий человеческий капитал включает знания универсального характера. Специфический человеческий капитал имеет ценность для конкретной организации или вида деятельности» [4].

*Источник:* сост. автором.



Рис. 1. Составные структурные элементы человеческого потенциала

Таблица 2

**Определения понятия «кадровый потенциал»**

№ пп	Автор	Определение понятия «кадровый потенциал»
1	М.А. Миллер	Величина возможного участия высококвалифицированного персонала в деятельности организации, также способность работников к инновационной деятельности.
2	С.В. Андреев	Способности постоянных работников, имеющих определенную квалификацию и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы эффективно выполнять функциональные обязанности.
3	Е.М. Дандыкина	Знания, умения, способности, которые реализуются в процессе трудовой деятельности работниками, представляющими собой кадровый состав предприятия.

Источник: сост. автором на основе [5, с. 233–234].

К внешним факторам, влияющим на развитие личности и формирование квалифицированного специалиста, относится политическая обстановка, такие экономические факторы, как уровень жизни и пла-

тежеспособности, возможность полноценного отдыха, качество услуг здравоохранения и образования, возможность творческого развития, уровень и качество переподготовки специалистов, уровень

конкурентоспособности и многие др.

Формирование квалифицированных и креативных работников, особенно в различных организациях сферы туризма, их адаптация к новым условиям хозяйствования на этапе перехода к новым технологическим возможностям на основе использования цифровых платформ и Интернет-сервисов приобретает важнейшее значение. Именно от способностей работников, от их умения воспринимать новые технологии и новые подходы к осуществлению своей деятельности в условиях высокого уровня конкуренции зависит возможность дальнейшего развития организации, увеличения доли прибыли и усиления конкурентных позиций на рынке сбыта. На основе проведенных научных исследований можно отметить, что кадровый потенциал включает в себя совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых потенциалов, которые и формируют человека как профессионального работника, отличного исполнителя или успешного руководителя. Следовательно, кадровый потенциал включает:

1) *потенциал личности*, к которому относятся такие характеристики, как особенности характера, тип личности, вид темперамента, наклонности, интересы, способности, умение принимать креативные решения, возможности для дальнейшего развития;

2) *потенциал знаний*, включающий такие характеристики человека, как практические знания, навыки в конкретной сфере деятельности, компетентностные параметры, квалификация, уровень и скорость освоения новых технологий;

3) *коммуникативный потенциал*, представляющий собой совокупность коммуникативных качеств, которые являются основой осуществления коммуникативного процесса межличностного общения в конкретном коллективе, обществе. К основным качествам коммуникативности общения относятся умение мыслить, грамотно писать, формулировать свои мысли и убежденно и точно говорить, умение убеждать, слушать собеседников, принимать решения в условиях возникновения конфликтной ситуации,

умение пользоваться коммуникационными системами передачи информации, использовать различные сервисные платформы для общения с окружающими;

4) *потенциал развития личности*, включающий следующие характеристики: когнитивные способности к познанию, уровень нравственности, моральные качества, умение генерировать идеи, способность к изобретениям, уровень творческих способностей, уровень социального интеллекта.

Коллектив организации представляет собой совокупность личных потенциалов отдельных работников, что рассматривается как обобщенный кадровый потенциал коллектива, т.к. на основе методов принятия решения, таких, как деловые тренинги, метод мозгового штурма и др. важное значение имеет так называемый коллективный уровень способности принятия конкретных эффективных решений. Для выявления характерных особенностей и существенных характеристик работоспособности коллектива организации применяются различные показатели оценки кадрового потенциала. На формирование кадрового потенциала оказывают влияние такие характеристики, как уровень и качество образования, характеристики физического и психологического здоровья, уровень интеллекта и др. Показатели оценки кадрового потенциала организации можно разделить на количественные и качественные показатели. В табл. 3 представлены основные элементы оценки кадрового потенциала организации сферы туризма.

Кадровый потенциал представляет собой составную часть системы управления организацией, а в частности – системы управления персоналом. Главной целью работы любого коллектива является проявление способностей и умений для достижения стратегических целей данной организации.

Для повышения эффективности работы персонала необходимо создавать благоприятные условия как в трудовом коллективе, так и при формировании потенциального, будущего работника, обращая внимание на особенности развития, меди-

**Элементы оценки кадрового потенциала организации сферы туризма**

№ пп	Группа показателей	Показатели оценки кадрового потенциала
1	Количественные показатели	Возрастной состав персонала
		Квалификационный состав персонала
		Структура работников по полу
		Структура персонала организации
		Коэффициент текучести кадров
		Коэффициент по приему кадров
		Коэффициент по выбытию кадров
2	Качественные показатели	Стаж работы по специальности
		Квалификационные характеристики (образование, квалификация, опыт)
		Интеллектуальные особенности (способность принимать решения)
		Инновационные характеристики (креативные способности, способности к обучению)
		Культурно-моральный уровень (уровень культуры, моральные качества, нравственность)
		Социально-психологические характеристики (тип личности, характер, уровень стрессоустойчивости, коммуникационные характеристики)
Физический уровень развития (характеристики здоровья, медицинские показатели, спортивные достижения, выносливость, физическая активность)		

*Источник:* сост. автором.

цинское обслуживание, качество образования, психологический климат в семье и многие др., непосредственно влияющие на развитие и формирование личности факторы.

Одним из важнейших показателей работы коллектива как единой команды является показатель текучести кадров. Для того, чтобы квалифицированного, инновационно мыслящего работника удержать в коллективе, необходимо создание благоприятных условий работы, решение социальных вопросов, в том числе соответствующий квалификации уровень заработной платы, наличие социального пакета, благоприятного климата в коллективе. Все действия по управлению организацией, целью которой является повышение эффективности работы коллектива для усиления конкурентных позиций и повышения прибыльности организации относительно создания благоприятных условий труда, связаны с применением различных методов мотиваций коллектива и создания определенных условия труда, так называемой корпоративной этики поведения в коллективе.

«Мотивация – это сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов» [8].

В условиях высокого уровня конкуренции в сфере туризма в современных условиях потребность в методах мотивации сотрудников приобретает важное значение. При поиске работы потенциально-го сотрудника интересуют такие важные для принятия решения работать в организации вопросы, как уровень заработной платы, условия работы, количество дней отпуска, социальный пакет, медицинское обслуживание, возможность карьерного роста.

В табл. 4 представлены примеры и характеристики методов материальной мотивации сотрудников в сфере туризма.

В современных условиях не всегда только материальное стимулирование способствует повышению заинтересованности в работе и является гарантией того, что сотрудник не предпочтет работать в другой организации данной сферы.

Поэтому, кроме методов материаль-

*Таблица 4*

**Список основных методов материальной мотивации сотрудников в сфере туризма**

№ пп	Название метода	Характеристика
1	Оплата труда	В зависимости от индивидуальных показателей работы сотрудника
2	Премирование сотрудников	Премии сотрудникам организаций сферы туризма при выполнении целевых параметров
3	Оплата в зависимости от умения сотрудника использовать цифровые платформы в сфере туризма	Заработная плата определяется с учетом стажа, навыков и профессионализма в работе.
4	Социальный пакет, страховка, льготы	Включает бесплатное медицинское обслуживание, оплату проезда, оплату питания, предоставление скидок на оплату коммунальных платежей
5	Путевки в санатории, дома отдыха	Предоставление лучшим сотрудникам возможности бесплатной поездки в санатории
6	Система штрафов при отсутствии навыков работы с системами бронирования	Мотивирует сотрудников соблюдать корпоративную политику и использовать цифровые технологии в работе
7	Билеты на различные культурные мероприятия, оплата экскурсий, туристических путевок	Лучшие сотрудники могут получить в подарок оплаченные организацией билеты или путевки, что способствует заинтересованности в повышении качества работы.

*Источник:* сост. автором на основе [8].

ной мотивации сотрудников активно применяются методы нематериальной, статусной мотивации.

В табл. 5 представлены примеры и характеристики методов нематериальной мотивации сотрудников организаций индустрии туризма.

Применение различных методов мотивации сотрудников, вне всякого сомнения, способствует повышению профессионализма и качества работы, укрепляет корпоративные связи, усиливает внутрифирменную конкуренцию между сотрудниками. Тем не менее, на кадровый потенциал оказывают влияние многие факторы, конъюнктура рынка в данной сфере, особенности покупательной возможности населения, интерес потенциальных потребителей к товарам и услугам организации и прочее.

Кадровый потенциал организаций сферы туризма характеризуется такими параметрами, как количество сотрудников, уровень квалификации в конкретной сфере деятельности, уровень образования, наличие творческих способностей и возможности принимать креативные решения в условиях цифровой экономики.

Все факторы, оказывающие воздействие на кадровый потенциал организации, подразделяются на внешние и внутренние факторы воздействия. На рис. 2 представлена классификация основных факторов влияния на кадровый потенциал организации.

В государственном стандарте по направлению «Туризм» имеются следующие требования по подготовке студентов: «выполнять работы с использованием программных средств, работать с профессиональным программным обеспечением, пользоваться средствами связи и техническими средствами, осуществлять профессиональную деятельность с использованием цифровых технологий» [2].

По мнению ученых В.Н. Аниськина, А.Л. Бусыгиной и др., «процесс подготовки специалистов в области туризма разделяется на следующие этапы: 1. Углубленная компьютерная подготовка. 2. Интенсивное использование в учебном процессе лицензионных (туристических и сервисных) компьютерных программ. 3. Применение облачных систем автоматизации туристического бизнеса» [3, с. 31].

Деятельность в области развития

**Список основных методов нематериальной мотивации сотрудников организаций индустрии туризма**

№ пп	Название метода	Характеристика
1	Замена должности или объединение должностных обязанностей	Повышает квалификацию сотрудников сферы туризма, а также мотивирует к качественной работе
2	Командная работа	Группы сотрудников выполняют общую работу быстрее и качественнее
3	Расширение полномочий сотрудников	Самостоятельное принятие решения о способах выполнения поставленной задачи и разработка нового программного продукта в сфере туризма
4	Проведение конкурсов – лучший по профессии	Стимулирует желание проявить свои способности, достичь лучших результатов, повысить уровень знаний в области различных цифровых платформ в сфере туризма
5	Публичная похвала сотрудника	Способствует поддержанию энтузиазма и желания работать еще более качественно
6	Карьерный рост	Возможности карьерного роста мотивируют сотрудников повышать квалификацию и профессиональные навыки в области изучения нового программного обеспечения
7	Обучение, повышение квалификации	Ключевой фактор повышения качества работы, привлечение перспективных работников, активное использование наставничества
8	Поздравления со значимыми датами	Дружелюбное отношение и внимание руководства к сотрудникам повышает качество работы и желание работать в коллективе
9	Дополнительные выходные дни	Предоставление дополнительных выходных дней за качественно выполненную работу
10	Комфорт и атмосфера	Создание комфортных условий работы и благоприятной атмосферы в коллективе способствует отдыху сотрудников и повышению производительности труда

Источник: сост. автором на основе [8].

цифровых технологий отражена в государственной программе «Цифровая экономика Российской Федерации». К основным целям кадрового обеспечения относятся следующие: «создание условий для подготовки кадров цифровой экономики, совершенствование системы образования для обеспечения цифровой экономики компетентными кадрами, создание системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России» [1, с. 11].

На основе проведенного исследования автором разработаны предложения по адаптации кадрового потенциала организаций индустрии туризма к работе в условиях цифровой экономики. Для осуществления быстрого процесса развития цифровых технологий в различных направлениях туристской деятельности необходимо:

- увеличить финансирование организаций туристской индустрии из федерального и регионального бюджетов на внедрение информационно-коммуникационных технологий, необходимых для осуществления туристской деятельности в новых экономических условиях;

- активизировать процессы переподготовки и обучения сотрудников организаций индустрии туризма по профильным направлениям для повышения навыков работы в условиях цифровой экономики;

- разработать систему мотиваций сотрудников, активно использующих цифровые технологии в работе по соответствующим направлениям туристской деятельности;

- обеспечить учебные заведения, подготавливающие специалистов в области туризма и гостиничного дела необходи-



Рис. 2. Классификация основных факторов влияния на кадровый потенциал организаций сферы туризма

Источник: сост. автором на основе [6].

мым лицензионным программным продуктом для подготовки квалифицированных кадров;

– активно в организациях туристской индустрии применять методы наставничества, обучения молодых специалистов, использования необходимого программного обеспечения.

Важнейшей задачей в области повышения качественных характеристик коллектива сотрудников организации сферы туризма является активное развитие инициативы сотрудников, улучшение условий труда, максимальное использование новых технологических направлений развития, особенно в области цифровых технологий, освоения новой техники, что способствует повышению качества обслужи-

вания, сокращению времени обработки заказов, возможности применения индивидуального подхода к потребителям товаров и услуг в данной области деятельности.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017. № 1632-р // Правительство России: [сайт]. URL: <http://static.government.ru/media/files/> (дата обращения: 07.05.2021).

2. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 43.02.10 Туризм // Гарант: [сайт].



URL: <http://base.garant.ru/70683774/> (дата обращения: 07.05.2021).

3. *Аниськин В.Н., Бусыгина А.Л., Замара Е.В.* Оптимизация процесса подготовки специалистов по туризму в условиях цифровой экономики // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2019. Т. 8. № 1(26). С. 29–32. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37129986> (дата обращения: 06.05.2021).

4. *Беккер Г.* Человеческое поведение. М.: ГУВШЭ, 2003. 670 с.

5. *Голованова Л.А., Мартиросян М.А.* Понятие кадрового потенциала предприятия. // Ученые заметки ТОГУ. 2017. Т. 8. № 4. С. 232–236. URL: [http://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2017/TGU\\_8\\_294.pdf](http://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2017/TGU_8_294.pdf) (дата обращения: 06.05.2021).

6. *Зорина Т.П., Коноплева Г.И.* Понятие кадрового потенциала // Электронный научный журнал «Международный студенческий научный вестник». 2015. № 4 (ч. 1). URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619> (дата обращения: 06.05.2021).

7. *Маркс К., Энгельс Ф.* Критика политической экономии. Соч. в 50 т. Т. 23–25. М.: Политиздат, 1960–1962.

8. *Пурыжова Л.В., Арутюнян Г.А.* Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления // Молодой ученый. 2016. № 24 (128). С. 228–231. URL: <https://moluch.ru/archive/128/35531/> (дата обращения: 06.05.2021).

9. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. 2-е изд., исправ. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.

10. *Синянская Е.Р.* Управление человеческим капиталом организации. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. 64 с. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28818/1/978-5-7996-1160-6\\_2014.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28818/1/978-5-7996-1160-6_2014.pdf) (дата обращения: 06.05.2021).

11. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. С. 294.

12. *Shultz T.* Investment in Human Capital. N.Y., 1971.