

© 2025 Сочинский государственный университет



Издается в Российской Федерации с 2007 г.
Социально-экономическое пространство регионов
Все права защищены
ISSN: 2949-3943
2025. 19(1): 20-28

www.vestnik.sutr.ru



УДК 338:48: 378

Развитие кадрового ресурсного потенциала предприятий сферы туризма и рекреации

Наталья Викторовна Биттер^{а, *}

^а Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Российская Федерация

Аннотация. Развитие кадрового ресурсного потенциала предприятий сферы туризма и рекреации напрямую зависит от эффективности управления персоналом, что является фактором успеха всей организации в целом. В статье автором были проанализированы подходы к рассмотрению понятия кадрового ресурсного потенциала, управления персоналом. Выделены основные этапы, составляющие оценку эффективного управления процессом развития кадрового потенциала предприятий сферы услуг. На первом этапе проводится организационная диагностика. Второй этап – обеспечение методической документацией по развитию персонала.

Для повышения эффективности развития кадрового ресурсного потенциала и системы управления персоналом на предприятия сферы туризма и рекреации предложены следующие рекомендации. Первым шагом является введение новой методологической базы. Второй шаг предусматривает пересмотр материальных и нематериальных поощрений. В него были включены такие предложения как: мероприятия, направленные на сплочение коллектива и «здоровую» конкуренцию; семейные мероприятия; скидки у партнеров; корпоративные тренинги; устные и письменные благодарности сотрудникам; пересмотр системы премирования; доплата за наставничество; создание полноценного кадрового резерва; проведение аттестаций. Эффективное управление персоналом оказывает положительное влияние развитие кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровый потенциал, туризм, рекреация, управление персоналом.

1. Введение

В условиях современной экономической конкуренции, предприятия сферы туризма и рекреации должны совершенствовать не только свои продукты и услуги, но и кадровые мощности. Человеческие ресурсы предприятия являются приоритетными для руководства. Для этого кадровый ресурсный потенциал предприятия должен постоянно совершенствоваться, стремиться к поставленным задачам организации, применять знания и умения, предлагать творческие идеи и воплощать их для увеличения прибыли предприятия.

Развитие кадрового потенциала напрямую связано с управлением персоналом. Именно система управления персоналом непрерывно совершенствует методы работы с сотрудниками организации.

Научная новизна исследования: выявлено взаимовлияние развития ресурсного кадрового потенциала и управления персоналом предприятий туризма и рекреации на успешность развития предприятия.

* Корреспондирующий автор
Адреса электронной почты: valeolog@yandex.ru (Н.В. Биттер)

Разработаны этапы, составляющие оценку эффективного управления процессом для развития кадрового потенциала предприятий туризма и рекреации.

2. Материалы и методы

Методологическая база состоит из аналитических методов, теоретического анализа.

Теоретическую базу исследования составили труды следующих авторов: Т.Д. Синявцева, Б.Ю. Сербиновского, М.В. Носковой, Н.В. Биттер и др. (Биттер, 2014; Биттер, 2021; Биттер, 2023; Бухалков, Кузьмина 2009; Дюйзен, 2013; Дюйзен, 2016; Otcheskiy et al., 2022).

3. Обсуждение

Система управления персоналом всегда развивается, проводятся всевозможные исследования, которые позволяют понять мотивы, причины поведения сотрудников, что позволяет разрабатывать новые методы, инструменты и рычаги воздействия на персонал. Именно новые подходы в управлении персоналом имеют ключевое значение и являются гарантом успеха. Это должен понимать не только специалист по работе с персоналом, но и само руководство организации. Замотивированный сотрудник максимально эффективно использует свои возможности и знания, что приведет к выполнению его главных задач и обязательств.

Российская и зарубежная система управления персоналом различаются. Главной отличительной чертой является – опыт применения и внедрения. Российские предприятия стараются освоить все формы управления и выбрать наиболее подходящую для себя, которая в большей степени подойдет к их рыночным условиям.

М.В. Носкова отмечает, что кадровый потенциал может относиться к конкретному работнику, организации или совокупности нескольких однородных организаций одной отрасли, при этом отдельные работники или рабочие группы реализуют в процессе своей трудовой деятельности синергетический эффект и являются элементом системы стратегического управления (Носкова, 2009)

На сегодняшний день развитие кадрового ресурсного потенциала предприятия приобретает значимое место на предприятиях сферы туризма и рекреации. В этой связи необходимы не просто специалисты, которые подбирают, устраивают и увольняют персонал. Это специалисты, которые могут грамотно сформировать кадровый состав, повысить эффективность работы сотрудников и оптимизировать кадровый потенциал.

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что система управления персоналом влияет на показатели эффективности организации. Именно поэтому в организациях, где отсутствует опрос/анкетирование, обучение, повышение квалификации специалистов, мотивационные мероприятия, можно наблюдать текучесть кадров, неэффективное финансирование отделов, не реализацию потенциала сотрудников и неполучение желаемых доходов.

Совершенствование рычагов системы управления персоналом для организации положительно повлияет на ее авторитет среди других организаций на рынке, росте, успехе и дальнейших перспективах. Ведь главная ценность организации – это сотрудники.

В настоящее время персонал остается важнейшим ресурсом для организаций. Грамотно подобранные специалисты обеспечивают организации доход и лидирующие позиции на рынке. Несмотря на то, что прошло уже семьдесят пять лет, высказывание «Кадры решают все» остается актуальным. Оно побуждает руководителей набирать, обучать и мотивировать сотрудников на успешную трудовую деятельность. Умение подобрать, сформировать команду и замотивировать одна из сложнейших задач, с которой сталкиваются организации. Сложность начинается с момента подбора, а именно дефицит квалифицированных кадров. Отбор, формирования команды, которая успешно бы реализовала товары/услуги предприятия. На этом этапе должны учитываться характер, потребности, мотивация и т. д. Мотивация работников может проявляться в различной форме от социального пакета и достойной заработной платы до возможности развиваться и расти в своей сфере. Если у сотрудника уже будет необходимая часть навыков, то проще и выгодней отправить его на обучение/переобучение/повышение квалификации, чем искать и адаптировать нового сотрудника.

Именно поэтому необходимо знать структуру и корпоративную культуру организации, а система управления персоналом, включающая в себя принципы, методы и средства, которыми можно повлиять на персонал для достижения целей организации, будет этому содействовать.

В настоящее время в российских компаниях существует потребность в более глобальной оценке трудовой деятельности сотрудников. Классический метод анализа эффективности организации основывается на финансовых показателях и не дает общей картины в области управления персоналом, поэтому первостепенной задачей каждой организации должно стать определение критериев эффективности системы управления персоналом. Ведь только так организация может обусловить правильное направление для развития.

«Общие подходы в определении эффективности управления персоналом отражаются и в определении эффективности системы управления персоналом. Сложность в формировании данного определения заключается в том, что необходимо учесть различные формы проявления эффекта от управления персоналом. В силу того, что работа с людьми затрагивает не только экономическую, но и социально трудовые стороны трудового процесса, но и социально трудовые отношения» (Злыгостев, 2016)

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический и отчетливый процесс, который направлен на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями организации (Огнева, Меленчук, 2016).

Е.Ю. Апханова и Л.В. Бирюкова отмечают, что в качестве локальных показателей оценки кадрового потенциала организации, как правило, используются следующие показатели: профессиональный состав кадров; коэффициенты движения, стабильности кадров; доля персонала, имеющего высшее образование; фонд рабочего времени; доля работников, прошедших повышение квалификации; психологическое состояние работников, уровень заболеваемости среди работников и т. д. Данные показатели отражают различные стороны трудовой деятельности в организации (Апханова, Бирюкова, 2021).

Оценка, систематически проводящаяся в организации, деятельности работников, способна систематизировать, анализировать и побуждать руководителей разрабатывать и вносить необходимые изменения для более эффективной трудовой деятельности.

Б.Ю. Сербиновский выделяет две базовые концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом:

1. Эффективность управления персоналом оценивается, исходя из органического управления и производства, но при вкладе собственного управления персоналом в эффективность производства не определяется.

2. Делает акцент на определении вклада управления персоналом, нужды, критерии позволяющие произвести оценку.

Критерии эффективности управления персоналом можно разделить на три группы:

1. Которые характеризуют результативность функционирования системы управления персоналом в целом.

2. Характеризующиеся результативность работы отдельных функциональных подсистем управления персоналом.

3. Представлена затратами на управление персоналом.

Б.Ю. Сербиновским выделены критерии эффективности управления персоналом (Сербиновский, 2017), обозначенные на Рисунке 1.

В настоящее время предприятия индустрии сервиса (и других сфер) стремятся получить максимальную отдачу результатов труда от своих подчиненных, при этом, не увеличивая штат сотрудников. Создавая такие условия труда, которые могли бы заинтересовать и мотивировать уже имеющихся сотрудников на выполнение работы.

На предприятии индустрии сервиса, как и в любом другом, проблемы развития кадрового потенциала рассматриваются в тесной взаимосвязи с системой управления персоналом и являются важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Многие руководители игнорируют вопрос лояльности и мотивации сотрудников. Поэтому возникает текучесть кадров, появление нелояльных сотрудников, снижение уровня производства и потребления товаров/услуг потребителями. Отсюда следует, что предприятие теряет свою репутацию. Управляющим необходимо разрабатывать методику повышения лояльности, в неё могут быть включены базовые методы, такие как:

1. «Здоровые» отношения внутри коллектива;
2. Контроль деятельности сотрудников;
3. Возможность развития;
4. Достойное и справедливое поощрение;
5. Четкая и прозрачная система управления и т. д.



Рис. 1. Критерии эффективности управления персоналом (Сербиновский, 2017)

В условиях современной рыночной экономики именно квалифицированный персонал является конкурентным преимуществом. Для того чтобы нововведения принесли ожидаемые результаты, необходимо разработать план мероприятий, который позволит в первую очередь выявить проблемные места и основные направления на совершенствование системы управления персоналом.

Выделим основные этапы составляющие оценку эффективного управления процессом для развития кадрового потенциала предприятий сферы услуг:

Первым этапом необходимо выделить – организационную диагностику.

На данном этапе проводится интервью, либо анкетирование сотрудников. Поэтому на основе полученных возможно выявление и анализ недостатков системы управления и мотивации персонала. В результате данной диагностики руководители подразделений получают отчет об обнаруженных управленческих проблемах развития кадрового потенциала.

Разработка предложений, направленных на решение, внедрение изменений и мероприятий предоставляется отделом персонала – это второй этап.

На втором этапе одной из задач является обеспечение методической документацией по развитию персонала.

Методическая документация, в которую входят: общие положения, подготовка к повышению системы управления персоналом, процедуру проведения повышения системы управления персоналом.

Методические рекомендации. Данный документ поможет руководящему звену организации объяснить значение повышения системы управления персоналом. Первостепенная задача данного документа объяснить сотрудникам разных звеньев о нововведениях и минимизировать страх перед ними. В данные рекомендации будут входить: цели, задачи повышения эффективности системы управления персоналом; правила проведения аттестаций; правила оформления документов (Егоршин, 2018).

Одной из форм стимулирования развития кадрового персонала предприятий сервиса является нематериальная мотивация (Таблица 1).

Таблица 1. Нематериальное стимулирование развития кадрового персонала предприятий сервиса

Предложение	Ожидаемый результат
Конкурсы и соревнования	Становление здоровой конкуренции среди отделов и сотрудниками
Выездные мероприятия для коллектива	Мероприятия такого характера должны показать сотрудникам значимость их семей, коллектива, отдельных групп и каждого по отдельности. Пример: выезд на лыжную базу, организация пикника, День семьи, Веселые страты; Поздравление со свадьбой, рождением ребенка, Юбилеем свадьбы и т. д.
Выездные и офисные мероприятия для семей сотрудников	
Поздравление сотрудников со значимыми датами	
Скидки на товары/услуги партнеров	Получение скидок на товары/услуги партнеров размещаемых и сотрудничающих с предприятием сервиса дополнительно мотивирует сотрудников на работу и поиск новых клиентов.
Корпоративные тренинги/Тимбилдинг	Позволит направить сотрудников на достижение целей, решение конфликтов, недопонимая и т. д.
Устная/письменная благодарность сотрудникам	Такой способ стимулирует, придаст сотруднику уверенности, а главное подчеркнет его значение в компании. Пример: сотрудник месяца, сотрудник года, доска почета и т. д.

Правильная нематериальная мотивация показывает наиболее продолжительный эффект, чем материальная. Нематериальная мотивация вдохновляет, дает возможность развиваться, саморазвиваться и чувствовать сотрудника значимым для компании и коллектива. Главное, верно, подобрать программу и цель мотивации, что хочет получить руководитель, в конечном счете. Также необходимо, чтобы все выбранные предложения (мероприятия) были оформлены документально.

Программа нематериального стимулирования в любом случае предполагает расходы со стороны организации, но, в конечном итоге, следуя разработанным мероприятиям можно будет наблюдать гораздо существенный, положительный эффект, чем при разовом премировании.

Материальная мотивация. Из собранных данных видно, что сотрудники организации не удовлетворены заработной платой и системой премирования.

Главными предложениями для руководящего состава организации стали:

Таблица 2. Материальное стимулирование сотрудников развития кадрового персонала предприятий сервиса

Предложение	Ожидаемый результат
Премии и надбавки	Предполагается, что сотрудник/отдел будут проявлять таким способом наибольшую заинтересованность в исполнении проектов/привлечении новых клиентов и т. д.
Доплата за наставничество	Доработка должностных инструкций для тех сотрудников, которые будут заниматься наставничеством. Решение проблем с адаптацией новых сотрудников. Это поможет правильно объяснить новичкам их обязанности и направить в рабочей деятельности.

Не всегда есть возможность у организации увеличить окладную часть сотрудников, но правильно примененные рычаги стимулирования персонала, такие как премии могут сгладить негативные ситуации и более того стимулировать сотрудника на более продуктивную работу (Егоршин, 2018).

Разработка предложений о премировании должна предусматривать ряд мер:

- Показатели за премирование
- Число сотрудников

– Показатели и условия премирования

Все материальные предложения после утверждения руководством должны быть оформлены документально и быть доступны для ознакомления сотрудникам (Знаменский, Омельченко, 2019). Это поможет выстроить более доверительные отношения между руководством и работником.

Кадровый резерв и повышение квалификации предприятий сервиса – составляющие данного этапа развития кадрового ресурсного потенциала.

Микротекучесть специалистов также негативно сказывается на организации. Утечка «мозгов» делает компанию менее конкурентоспособной. Источниками поиска выступают:

- Печатные СМИ (бесплатное размещение в выпускаемых газетах);
- Интернет ресурсы;
- Учебные заведения;
- Знакомые/родственники/бывшие коллеги;
- Активные кандидаты.

Также на освободившиеся рабочие места могут претендовать действующие сотрудники.

Кадровый резерв – это подушка безопасности компании. База резюме/анкет с информацией о соискателе позволит оперативно подобрать необходимого специалиста/рабочего. Но ведение резерва требует постоянного контроля корректирования.

Также сотрудникам необходимо повышать квалификацию. Короткие семинары или тренинги не дадут нужного эффекта в полной мере. Сотрудник должен осваивать новые программы, способы продаж, набираться знаний для практического применения, что впоследствии может повысить доход организации.

Третьим этапом выступит внедрение изменений – это будет являться первостепенной задачей. После начнется работа с возражениями, главное для отдела персонала и руководителей контролировать процесс и результаты внедрения, внося коррективы.

Таким образом, такие мероприятия как:

1. Совершенствование документного обеспечения кадровой деятельности предприятия сферы услуг. Поможет руководителям и сотрудникам подготовиться к повышению системы управления персоналом. Объяснить и понять значения данного мероприятия, минимизировать страх перед ними.

2. Оптимизация процессам мотивации. Разработка доступных для понимания сотрудника положений по премированию и введения новой статьи расходов за наставничество – стимулирует сотрудников, а также понятность и прозрачность начислений подкрепит доверие к организации. Нематериальная мотивация укрепит дружеские отношения внутри коллектива и создаст «здоровую» конкуренцию.

3. Кадровый резерв позволит оперативно и быстро найти подходящего кандидата для вакантной должности, а повышение квалификации сотрудников даст им возможность чувствовать себя нужными для компании и обретать новые знания.

Такие мероприятия несут в себе положительный эффект на организацию в целом, но они требуют финансовых затрат и времени.

4. Заключение

Эффективность управления персоналом является на данный момент фактором успеха предприятия туризма и рекреации и способствует развитию кадрового ресурсного потенциала. Управление развитием кадрового потенциала обеспечивает лояльную среду, в которой сотрудники реализуются и развиваются.

Для обеспечения эффективного развития кадрового потенциала необходима выстроенная система управления персоналом, это, в первую очередь, упорядоченная система элементов, которые контролируют трудовую деятельность сотрудников.

5. Благодарности

Работа поддержана средствами программы развития ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет» «Приоритет-2030».

Литература

Астафьева, 2016 – Астафьева О.В. Развитие кадрового потенциала в системе региональных ресурсных центров // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*.

2016. №9 (342). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-v-sisteme-regionalnyh-resursnyh-tsentrov>

Апханова и др., 2021 – *Апханова Е. Ю., Бирюкова Л.В.* Методическое обеспечение оценки кадровой составляющей ресурсного потенциала организации // *КЭ*. 2021. №12. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-obespechenie-otsenki-kadrovoy-sostavlyayushey-resursnogo-potentsiala-organizatsii> (дата обращения: 19.03.2025).

Биттер, 2014 – *Биттер Н.В.* Организация системы управления взаимоотношениями туристских фирм с клиентами / *Сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. Экономика. Сервис. Туризм. Культура (ЭСТК-2014)* Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова. 2014. С. 38-41.

Биттер, 2021 – *Биттер Н.В.* Формирование ключевых профессиональных региональных компетенций будущих специалистов сферы туризма и сервиса Алтайского края с точки зрения работодателей // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2021. Т. 10. № 2(35). С. 42-46.

Биттер, 2023 – *Биттер Н.В.* Перспективы создания ресурсного центра по подготовки туристских кадров алтайского края на базе ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет» // *Социально-экономическое пространство регионов*. 2023. Т. 17. № 2. С. 92-97.

Бухалков, Кузьмина 2009 – *Бухалков М.И., Кузьмина Н.М.* Оценка трудового потенциала как основа его эффективности // *Человек и труд*. 2009. № 2. С. 29.

Дюйзен, 2013 – *Дюйзен Е.Ю.* К вопросу о сущности, составе и роли ресурсного потенциала организации // *Российское предпринимательство*. 2013. № 11(233). С. 58-62.

Дюйзен, 2016 – *Дюйзен Е.Ю.* Особенности процедуры оценки ресурсного потенциала организации // *Современные тенденции в науке и образовании: материалы междунар. науч.-практич. конф.* Краков, 2016. С. 19-21.

Егоршин, 2018 – *Егоршин А. П.* Организация труда персонала М.: Высшая школа, 2018. 320 с.

Злыгостев, 2016 – *Злыгостев, В. Ю.* Управление по-японски. Особенности системы управления персоналом и мотивации труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях. М.: Изд. дом Акад. естествознания, 2016. 193 с.

Знаменский, Омельченко, 2019 – *Знаменский Д.Ю., Омельченко Н.А.* Кадровая политика и кадровый аудит организации. М.: Юрайт, 2019. 366 с.

Носкова, 2009 – *Носкова М.В.* Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории // *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2009. № 11(61). С. 87-91.

Огнева, Меленчук, 2016 – *Огнева, А. Ю. Меленчук М.В.* Управление персоналом организации. М.: Проспект, 2016. 361 с.

Сербиновский, 2017 – *Сербиновский Б.Ю.* Управление персоналом. М., 2017. 462 с.

Otcheskiy et al., 2022 – *Otcheskiy I., Stepanova D., Bitter N., Livson M., Stytsyuk R., Denisova O.* Development of regional tourism: factors affecting the formation of professional competence in future professionals in tourism // *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*. 2022. Т. 12. Pp. 1-9.

References

Astaf'eva, 2016 – *Astaf'eva, O.V.* (2016) Razvitie kadrovogo potentsiala v sisteme regional'nyh resursnyh centrov [Development of human resource potential of tourism and recreation enterprises] *Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'*. №9 (342). [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-v-sisteme-regionalnyh-resursnyh-tsentrov> [in Russian]

Aphanova i dr., 2021 – *Aphanova, E.Yu., Biryukova, L.V.* (2021). Metodicheskoe obespechenie ocenki kadrovoy sostavlyayushchej resursnogo potentsiala organizatsii [Methodological support for the assessment of the personnel component of the organization's resource potential]. *KE*. №12. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-obespechenie-otsenki-kadrovoy-sostavlyayushey-resursnogo-potentsiala-organizatsii> (date of access: 19.03.2025). [in Russian]

Bitter, 2014 – *Bitter, N.V.* (2014). Organizaciya sistemy upravleniya vzaimootnosheniyami turistskih firm s klientami [Organization of a management system for relations between travel companies and clients] *Sbornik statej XVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Ekonomika. Servis. Turizm. Kul'tura (ESTK-2014)* Altajskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet im. I.I. Polzunova. Pp. 38-41. [in Russian]

Bitter, 2021 – *Bitter, N.V.* (2021). Formirovanie klyuchevykh professional'nykh regional'nykh kompetentsii budushchikh spetsialistov sfery turizma i servisa Altaiskogo kraia s tochki zreniya rabotodatelei [Formation of key professional regional competencies of future specialists in the field of tourism and service of the Altai Krai from the point of view of employers]. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya*. 10. 2(35): 42-46. [in Russian]

Bitter, 2023 – *Bitter, N.V.* (2023). Perspektivy sozdaniya resursnogo tsentra po podgotovki turistskikh kadrov altaiskogo kraia na baze FGBOU VO "Altaiskii gosudarstvennyi universitet" [Prospects for the Creation of a Resource Center for the Training of Tourist Personnel in the Altai Territory on the Basis of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Altai State University"]. *Sotsial'no-ekonomicheskoe prostranstvo regionov*. 17(2): 92-97. [in Russian]

Bukhalkov, Kuzmina, 2009 – *Bukhalkov, M.I., Kuzmina, N.M.* (2009). Otsenka trudovogo potentsiala kak osnova ego effektivnosti [Assessment of labor potential as the basis of its effectiveness]. *Chelovek i trud*. 2: 29. [in Russian]

Dyuyzen, 2013 – *Dyuyzen, E.Yu.* (2013). K voprosu o sushchnosti, sostave i roli resursnogo potentsiala organizatsii [To the issue of the essence, content and role of organization resource potential]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. 11(233): 58-62. [in Russian]

Dyuyzen, 2016 – *Dyuyzen, E.Yu.* (2016). Osobennosti protsedury otsenki resursnogo potentsiala organizatsii [Features of the procedure for assessing the resource potential of the organization]. *Sovremennye tendentsii v nauke i obrazovanii: materialy mezhdunar. nauch.-praktich. konf.* Pp. 19-21. [in Russian]

Egorshin, 2018 – *Egorshin, A.P.* (2018). Organizatsiia truda personala [Staff work organization]. M.: Vysshaya shkola. 320 p. [in Russian]

Zlygostev, 2016 – *Zlygostev, V.Yu.* (2016). Upravlenie po-iaponski. Osobennosti sistemy upravleniia personalom i motivatsii truda v iaponskom kadrovom menedzhmente na sovremennykh iaponskikh predpriatiiah [Management in Japanese. Features of the personnel management system and labor motivation in Japanese personnel management at modern Japanese enterprises]. M.: Izd. dom Akad. estestvoznaniia. 193 p. [in Russian]

Znamenskij, 2019 – *Znamenskij, D.Yu. Omel'chenko, N.A.* (2019) Kadrovaia politika i kadrovyy audit organizatsii. [HR policy and HR audit of the organization] M.: Yurajt, 366 p. [in Russian]

Noskova, 2009 – *Noskova, M.V.* (2009). Sistemnyy podkhod k «kadrovomu potentsialu» kak ekonomicheskoy kategorii [A systematic approach to «human potential» as an economic category]. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 11(61): 87-91. [in Russian]

Ogneva, Melenchuk, 2016 – *Ogneva, A.Yu., Melenchuk, M.V.* (2016). Upravlenie personalom organizatsii. [The organization's personnel management]. M.: Prospekt, 361 p. [in Russian]

Serbinovskij, 2017 – *Serbinovskij, B.Yu.* (2017). Upravlenie personalom [Personnel management]. M. 462 p. [in Russian]

Otcheskiy, 2022 – *Otcheskiy, I., Stepanova, D., Bitter, N., Livson, M., Stytsyuk, R., Denisova, O.* (2022). Development of regional tourism: factors affecting the formation of professional competence in future professionals in tourism. *Anais Brasileiros de Estudos Turisticos*. 12: 1-9. [in Russian]

UDC 338:48: 378

Development of Human Resource Potential of Tourism and Recreation Enterprises

Natalia V. Bitter ^{a, *}

^a Altai State University, Barnaul, Russian Federation

Abstract

The development of the human resource potential of tourism and recreation enterprises directly depends on the effectiveness of personnel management, which is a success factor for the entire company. In the article, the authors analyzed approaches to the consideration of the concept

* Corresponding author

E-mail addresses: valeolog@yandex.ru (N. V. Bitter)

of human resource potential, personnel management. The main stages of the assessment of effective management of the human resource development process of service enterprises are highlighted. At the first stage, organizational diagnostics is carried out, and at the second stage, methodological documentation on personnel development is provided.

The following recommendations are proposed to improve the effectiveness of the development of human resource potential and personnel management systems for tourism and recreation enterprises. The first step is to introduce a new methodological framework. The second step involves reviewing financial and non-financial incentives. It included such proposals as: events aimed at team building and “healthy” competition; family events; discounts from partners; corporate trainings; oral and written thanks to employees; revision of the bonus system; additional payment for mentoring; creation of a full-fledged personnel reserve; certification. Effective personnel management has a positive impact on the development of human resources.

Keywords: human resources, tourism, recreation, personnel management.