

DOI 10.31483/r-101944

Верна Вероника Валериевна

Ибрагимов Эрнест Энверович

**МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

Аннотация: в главе обсуждаются основные проблемы внедрения наставничества на предприятиях гостеприимства и туризма в условиях цифровых трансформаций. Авторами обоснована актуальность исследования, проведен анализ предпосылок цифровых трансформаций в туристической отрасли, проведено теоретическое исследование содержания наставничества с применением следующих методов: абстрактно-логического и контент-анализа, классификации, обобщения, монографический метод и метод системного анализа. Полученные данные позволили разработать структурно-логическую модель внедрения наставничества на предприятиях гостеприимства и туризма в условиях цифровых трансформаций.

Ключевые слова: предприятия гостеприимства и туризма, персонал, наставничество, наставник, модель, программа наставничества.

Abstract: the main problems of introducing mentoring at hospitality and tourism enterprises in the context of digital transformations are discussed in the chapter. The authors substantiate the relevance of the research, analyzes the prerequisites of digital transformations in the tourism industry, conducts a theoretical study of the content of mentoring using the following methods: abstract-logical and content analysis, classification, generalization, monographic method and method of system analysis. The data obtained made it possible to develop a structural and logical model for the introduction of mentoring at hospitality and tourism enterprises in the context of digital transformations.

Keywords: hospitality and tourism enterprises, staff, mentoring, mentor, model, mentoring program.

Эффективная деятельность современных предприятий в условиях цифровых трансформаций во многом определяется результативностью труда работников, которая зависит от наличия необходимых для успешного выполнения работы компетенций персонала. В настоящее время, когда персонал предприятия признается одним из важнейших факторов его устойчивого развития, на первый план выходит задача повышения эффективности использования человеческих ресурсов организации, развития и использования цифровых и профессиональных компетенций персонала.

В тоже время для предприятий сферы гостеприимства особо значение имеет установление, поддержка и развитие стабильных и долгосрочных отношений с клиентами играет важную роль в обеспечении непрерывности деятельности компаний и является одним из важных источников их конкурентных преимуществ. Особую роль в достижении этой цели играет персонал организации, так как именно он взаимодействует с клиентами. Поэтому необходимость оценивать и развивать у работников компетенции, связанные с эффективным взаимодействием с клиентами, является важной и актуальной для любой организации сферы туризма и гостеприимства.

На сегодняшний день индустрия гостеприимства и туризма – динамичная высокотехнологичная отрасль. Цифровая трансформация и технологический прогресс являются неотъемлемой частью практически всех сфер современной жизни. Туризм и индустрия гостеприимства стремительно цифровизируются [1; 20; 21]. В современных экономических условиях цифровых трансформаций, предприятия данной отрасли для сохранения своих рыночных позиций решают ряд вопросов, среди которых: проблемы большой текучести кадров, отсутствие необходимых практических навыков у молодых специалистов, социальная нереализованность опытных сотрудников, а также высокий уровень стресса у новых членов коллектива, которые только проходят адаптацию в условиях цифровых трансформаций и экономической неопределенности. Для решения этих и ряда других задач в современной практике управления персоналом большую популярность приобретает организация и внедрение системы наставничества в

отечественных туристических предприятиях. Однако, несмотря на то что данная кадровая технология уже является отработанной и проверенной временем в современных условиях, он не потерял свою актуальность и популярность.

Разрабатывая и внедряя модели и практики управления человеческими ресурсами в предприятиях индустрии туризма и гостеприимства, необходимо учитывать изменения туристского рынка, которые произошли под влиянием цифровой трансформации. К ним следует отнести следующие изменения:

1) доступность Интернета и умение населения страны работать в Интернет среде. Так, по данным НИУ ВШЭ доступ к Интернету домашних хозяйств ежегодно увеличивается, и в 2019 году составил 76,9% населения страны [7]. При этом, 18,5% пользователей – это потребители онлайн услуг, связанных с организацией путешествий;

2) российские Интернет-пользователи имеют достаточный уровень навыков и умений, чтобы использовать цифровые технологии в туристской сфере;

3) автоматизация бизнес-процессов на уровне создания виртуальных агентств и применения робототехники при заключении сделки между производителем и потребителем;

4) персонализация инфраструктуры обслуживания. В современных реалиях, используя технологию искусственного интеллекта и чат-боты, туристскую услугу можно спроектировать индивидуально для каждого клиента [12]. Это позволит предложить продукт, который отвечает запросам пользователей, быстро и точно предоставить информацию клиенту, при этом обеспечивая вариантность принятия решения о выборе услуги;

5) информатизация бизнеса. Для того, чтобы предложить клиенту персональный туристский продукт, необходимо собрать и обработать базу данных, основанную на опыте путешествий прошлых лет. При этом важно обеспечить защиту персональных данных клиентов и возможность хранения большого объема информации;

6) изменение институциональной инфраструктуры туристского рынка. Так как цифровая трансформация основана на использовании бесконтактной формы

прямоканального взаимодействия потребителя и производителя услуг, она упразднила посреднические связи. Например, сервисы бронирования отелей, навигации на местности, онлайн-покупка авиабилетов, онлайн-справочники достопримечательностей и рейтинга предприятий индустрии туризма привели к частичной ликвидации такой формы бизнеса, как туристическое агентство.

Указанные изменения привели к масштабным преобразованиям туристского рынка. Это позволило выделить следующие его элементы:

- цифровой потребитель – это потребитель, который получает туристский продукт с помощью технологии SMAC (социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии);

- цифровое предприятие – это предприятие, которое представляет услуги виртуально с использованием полностью или частично автоматизированных бизнес-процессов;

- цифровые операции – это преобразование бизнес-модели туристских предприятий с использованием цифровых технологий, таких как: технологии больших данных, технологии Blockchain, Интернет вещей, нейросети (искусственный интеллект), технологии виртуальной и дополненной реальности, 3D печать, мобильные устройства, интеллектуальные датчики и др.

Отсюда следует, что цифровая трансформация туристского рынка не просто затронула деятельность отдельных предприятий, а повлияла на всю индустрию гостеприимства. При этом важным условием эффективного функционирования туристского предприятия является сплоченная работа персонала. Для эффективного формирования, использования и развития персонала предприятий индустрии туризма и гостеприимства в условиях цифровых трансформаций происходит постоянное совершенствование навыков, умений и знаний, т.е. необходимо непрерывное развитие, которое начинается с первых дней нахождения сотрудника на рабочем месте [9]. Для постоянного роста конкурентоспособности предприятий туризма и гостеприимства необходимо владеть не только новейшей техникой и цифровыми технологиями, материальными ресурсами, но и конкурентоспособным персоналом. Все эти факторы создают устой-

чивые предпосылки поиска новых, прежде всего, внутренних инструментов создания саморазвивающейся и самообучающейся организации, одним из которых является наставничество [19].

Федерация рестораторов и отельеров «Северо-Запад» (ФРиО С-3) в 2019 г. провела опрос среди представителей индустрии гостеприимства в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО), в котором четко отражена главная и абсолютно общая проблема отрасли – низкий профессионализм линейного персонала [6]. Именно проблемы с линейным персоналом порождают ощущение беспорядка в заведении. Свой корпоративный университет с отдельной должностью внутреннего тренера позволить себе могут зачастую только сетевые компании. Учить своих людей с привлечением сторонних организаций оказывается достаточно затратным действием, как и постоянный поиск, подбор и адаптация новых сотрудников, пришедших на замену высвобожденным». В этой ситуации ответы дает «старый-новый подход» и кадровая технология – наставничество.

В современной литературе есть много определений наставничества. В исследованиях зарубежных ученых достаточно внимания уделяется вопросу наставничества, в частности это труды таких ученых как: К. Крем, Д. Олиен, С. Кэррол, К. Джанантонио, которые уточняют понятие наставничества, описывают развитие процесса наставничества, дают классификацию функций наставника, отношениям наставник – молодой специалист. Аналогичные научные проблемы разрабатывали и отечественные ученые: В.И. Блинов, Н.С. Гедулянова, Е.Ю. Есенина, А.В. Павлос, Е.Н. Фомин, И.А. Эсаулова. Однако, несмотря на значительное количество публикаций по вопросам наставничества, данный инструмент не получил широкого освещения в специальной научной и учебной литературе. В связи с этим актуальность изучения теоретико-методических аспектов организации и внедрения наставничества в современных предприятиях индустрии туризма и гостеприимства в условиях цифровых трансформаций возрастает.

Выход на работу или поступление на новое рабочее место – важный шаг в жизни человека. Этот ответственный процесс вхождения в рабочую среду нового предприятия, который в значительной степени определяет дальнейшие профессиональные успехи и неудачи работника, называется трудовой адаптацией. Под трудовой адаптацией понимают сложный многоуровневый процесс приспособления нового работника к особенностям рабочей среды организации.

Фредерик Тейлор в предисловии к «Принципам научного менеджмента» утверждал, что на рынке труда спрос на хорошо обученных работников значительно превышает ограниченное предложение. Поэтому, по мнению Тейлора, вместо того, чтобы искать работника, которого выучил кто-то другой, работодатели должны быть заинтересованы в создании системы сотрудничества в коллективе для того, чтобы в процессе работы самостоятельно изучить работника и совместно достичь высокого уровня приобретенных знаний и навыков [18].

Одним из таких методов является наставничество – технология, предполагающая передачу знаний, навыков и умений, трансляцию культурных ценностей организации от более квалифицированного сотрудника к менее квалифицированному, посредством индивидуальной учебной и воспитательной работы с ним.

Как показывает опыт, сегодня в России такие инструменты как, адаптационный лист, Welcome-тренинг, корпоративная брошюра и комплект новичка используются в крупных предприятиях, заинтересованных в привлечении высококвалифицированных специалистов, развитии предприятия и улучшении показателей деятельности. Малые и средние формы предприятий в сфере туризма и гостеприимства в основном практикуют стажировки и систему наставничества [22].

В отличие от традиционных форм обучения, где, в первую очередь, передают и получают знания, или тренинга, на котором формируют или развивают умения, наставничество – это уникальный способ трансляции накопленной

мудрости сотрудников организации, ценностей и морали организационной культуры (рис. 1).

Ценность наставничества заключается в возможности подопечного наблюдать за тем, как работает его наставник и как он решает актуальные текущие проблемы в «полевых» условиях. Эффективный наставник помогает своему подопечному понять характер и методы работы организации; он может описать, объяснить и рассказать миссию и цели организации, ее структуру, политику и процедуры, ценности и стиль руководства.

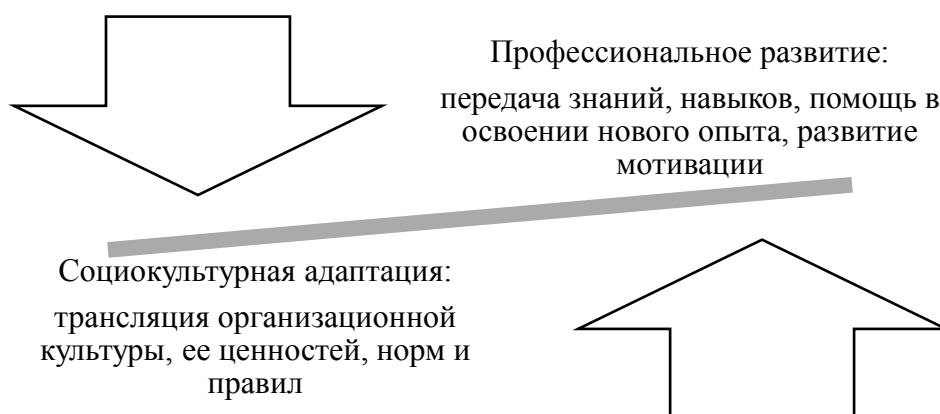


Рис.1. «Миссия» наставников в современной организации

Наставник, в современном понимании, не только опытный коллега, он также выполняет роли учителя, тренера, эксперта и критика – задает правильные вопросы для того, чтобы заставить ученика думать и научиться самостоятельно находить ответы на вопросы; помогает проанализировать сильные и слабые стороны, потребности наставляемого сотрудника, дает оценку его профессиональным качествам и намечает траектории дальнейшего профессионального развития [4].

Для более точного определения понятия «наставничество» необходимо рассмотреть подходы авторов на данное определение (табл.1).

Таблица 1

Анализ мнений ученых о содержании наставничества

Автор	Определение
-------	-------------

Т.В. Бедяева	«лично-ориентированный социально-педагогический процесс, направленный на интенсификацию адаптации молодых кадров на рабочем месте, создание социально-педагогических условий преемственности сформированных многолетней практикой корпоративных компетенций и культуры, отраслевых ценностей и коллективных достижений предприятия» [2]
Н.В. Бондаренко	«специфическая непрофессиональная педагогическая деятельность, целью которой является обучающее и воспитательное воздействие субъекта деятельности (наставника) на объект (подшефного)» [3]
А.Р. Масалимова	«одна из форм обучения на рабочем месте, направленная на развитие прикладных профессиональных и общекультурных компетенций молодого работника» [10]
М.В. Кларин	«процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества; форма взаимоотношений между учителем и учеником» [8]
Е.В. Слепцова	«одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности» [15]
Е.С. Суворова	«назначение опытного сотрудника со стажем работы в организации не менее двух лет в помощь новичку. Наставник делится своим профессиональным опытом, руководит процессом адаптации, поддерживает новичка во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы» [16]
Н.Р. Сулейманова	«это процесс, в котором один человек (наставник) ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека (новичка или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношения менеджера и подчиненного» [17]
Ф.А. Джигоева	«среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения» [5]

Таким образом, все эти определения указывают на передачу ценностных норм и профессиональных компетенций от наставника ученику, что способствует наиболее быстрому и эффективному обучению новичка и его безболезненному вхождению в коллектив под «защитой» и поддержкой уже сформировавшегося профессионала. Задачи наставничества, как инструмента адаптации персонала предприятия индустрии туризма и гостеприимства отражены на рисунке 2.

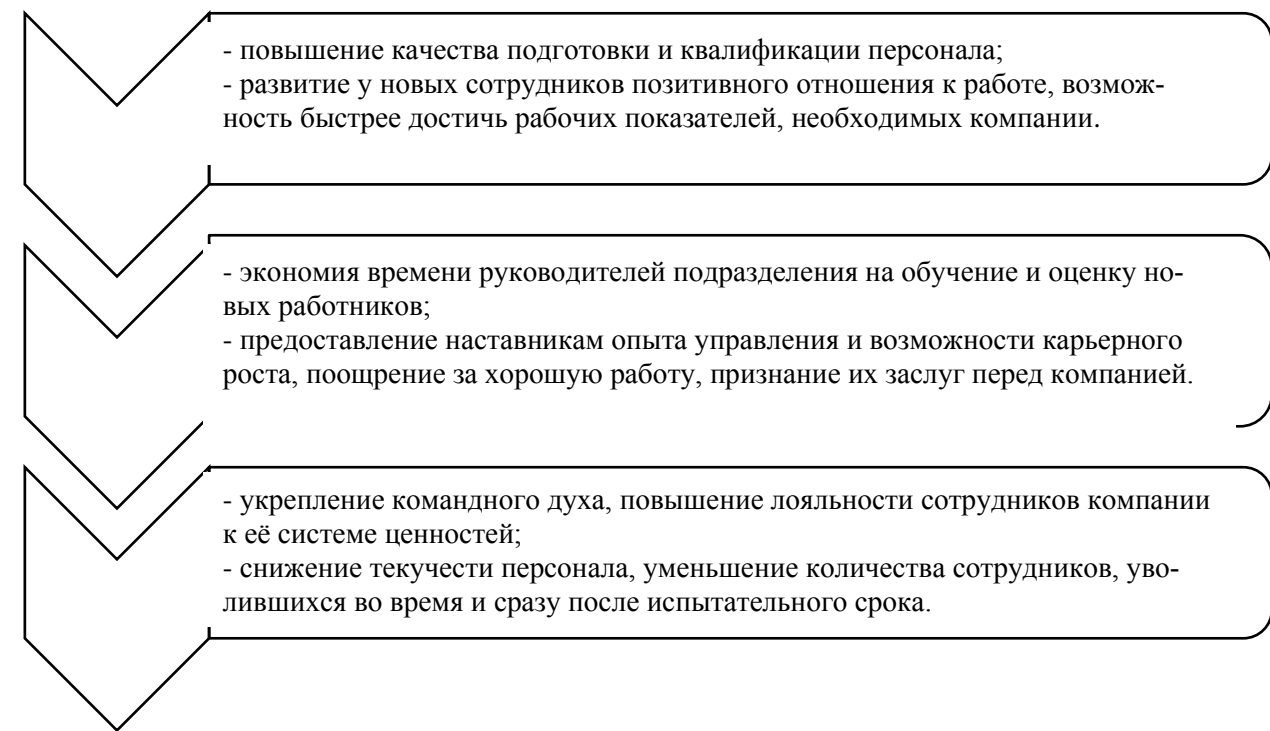


Рис. 2. Задачи наставничества как инструмента адаптации персонала предприятия индустрии туризма и гостеприимства

Схематически систему наставничества на предприятия индустрии туризма и гостеприимства можно представить на рисунке 3.

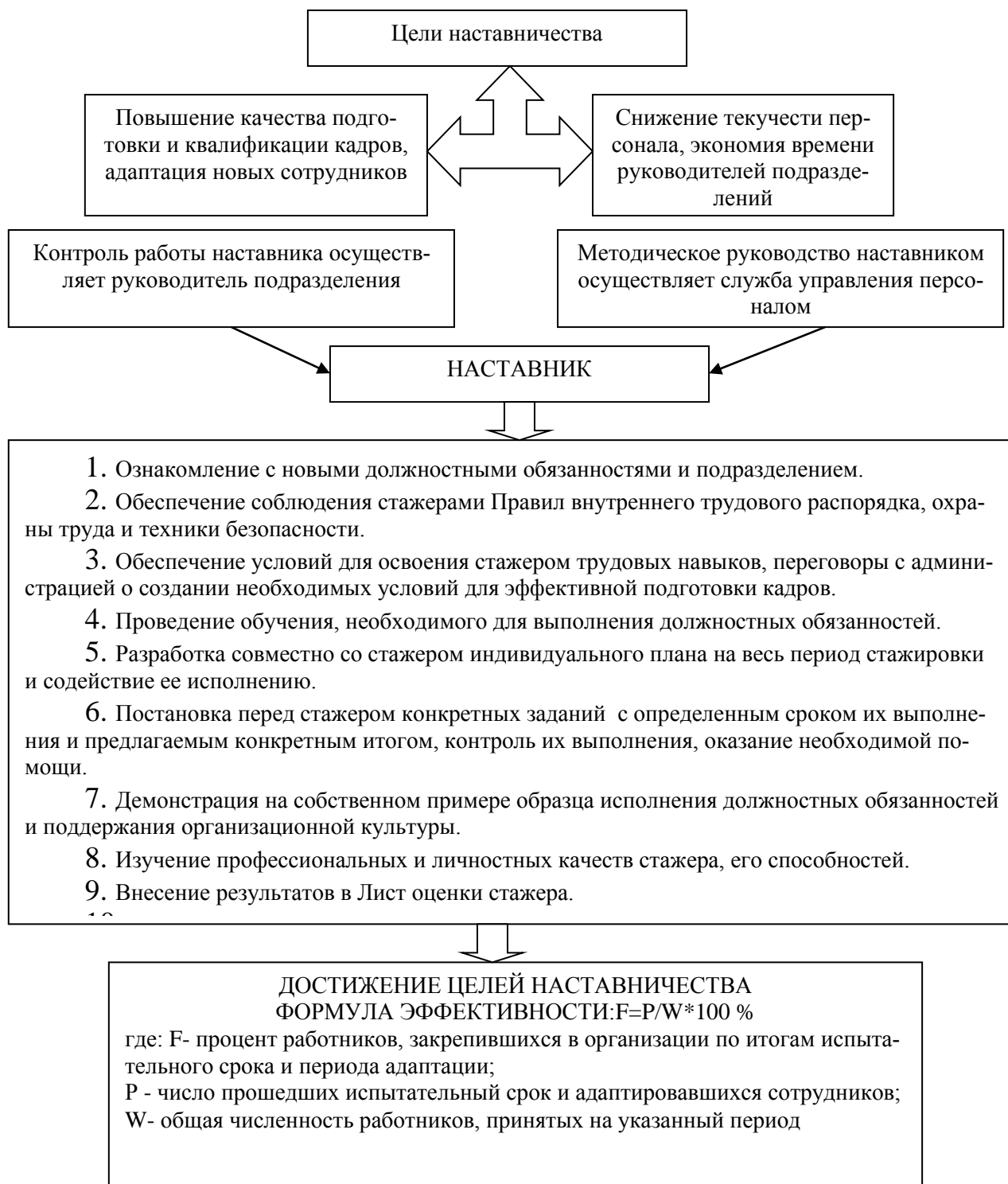


Рис. 3. Система наставничества на предприятия индустрии туризма и гостеприимства

Наставник, в первую очередь, необходим для: молодых специалистов, которые пришли в слаженную команду предприятия; сотрудников со значительным потенциалом профессионального роста; сотрудников с низкой производительностью труда. Согласно оценке деятельности, функции наставника может

выполнять: непосредственный руководитель; работник службы персонала; коллега; нанятый эксперт по данной области деятельности [11].

При использовании наставничества у молодых специалистов быстрее формируются умения и навыки, также в достаточно короткие сроки система наставничества имеет существенное конкурентное преимущество – удается достичь сравнительно невысокий уровень затрат и снижения текучести кадров.

Цель и задачи системы наставничества, а также этапы программы ее внедрения на предприятии индустрии туризма и гостеприимства показаны на рисунке 4.

Для совершенствования процесса адаптации персонала на предприятиях туризма и гостеприимства необходимо провести внедрение Программы адаптации новых сотрудников.

Программа адаптации для новых сотрудников отеля или туристического предприятия предназначена для введения единой процедуры адаптации во всей организации. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока [14].

Цель программы адаптации заключается в повышении эффективности системы адаптации персонала предприятия туризма и гостеприимства. Задачи программы адаптации:

1. Сократить срок вхождения в должность новых сотрудников и увеличить их производительность.

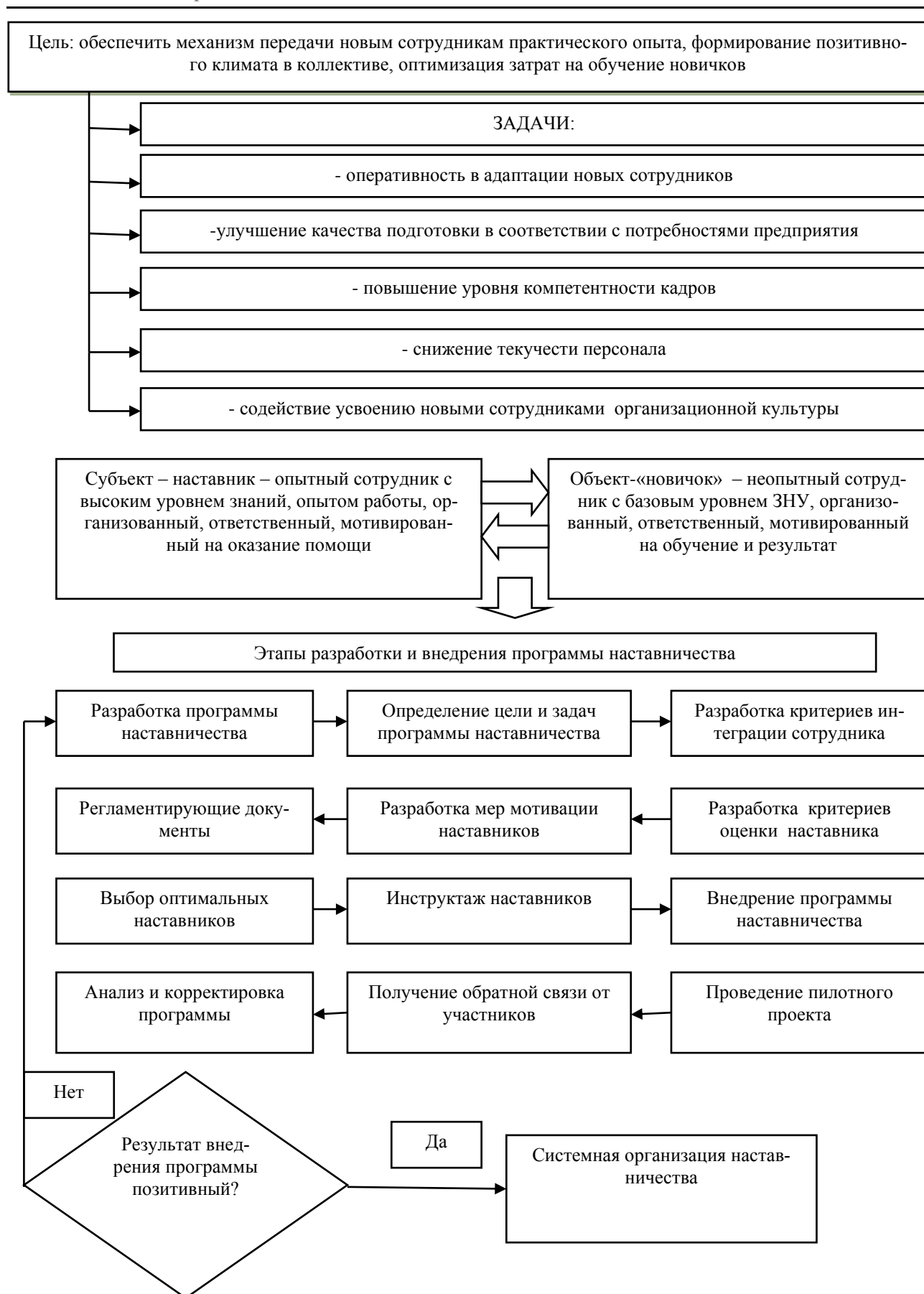


Рис. 4. Структурно-логическая модель внедрения наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства

2. Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение.

3. Настроить цифровые информационные каналы с целью информированности новых сотрудников о деятельности предприятия и его положении на рынке.

4. Обеспечить персонал информацией о действующих процедурах.

5. Увеличить уровень мотивированности персонала.

Нами разработан алгоритм программы адаптации для сотрудников предприятий туризма и гостеприимства (рис. 5).

Рассмотрим более подробно все этапы алгоритма.

1. Подготовительный этап. На данном этапе подготовка начинается еще до прихода нового сотрудника. Оборудуется рабочее место для сотрудника и проходит назначение наставника. Наставничество должно юридически оформляться с изданием соответствующего приказа, подразумевающего стимулирование наставника. Наставника назначает руководитель предприятия. Начальник отдела кадров несет ответственность за снабжение техническим оборудованием и канцелярией рабочей зоны нового сотрудника.

Предлагаем определить следующие стандарты работы наставника с новым сотрудником предприятия: позитивно настроенное отношение к новому сотруднику; оптимизация рабочего времени; последовательно передавать необходимую информацию, знания, опыт новому сотруднику; наладить обратную связь; осуществлять текущий контроль над работой нового сотрудника; своевременно доводить информацию до руководителя предприятия о ходе работы с новым сотрудником и изменением его показателей работы [13].

Для того чтобы программа наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства работала постоянно, необходимо поддерживать ее развитие, для чего важно рекомендовать: проведение обучающих тренингов для наставников

на регулярной основе; пост-тренинговая поддержка наставников; программа мотивации наставников.

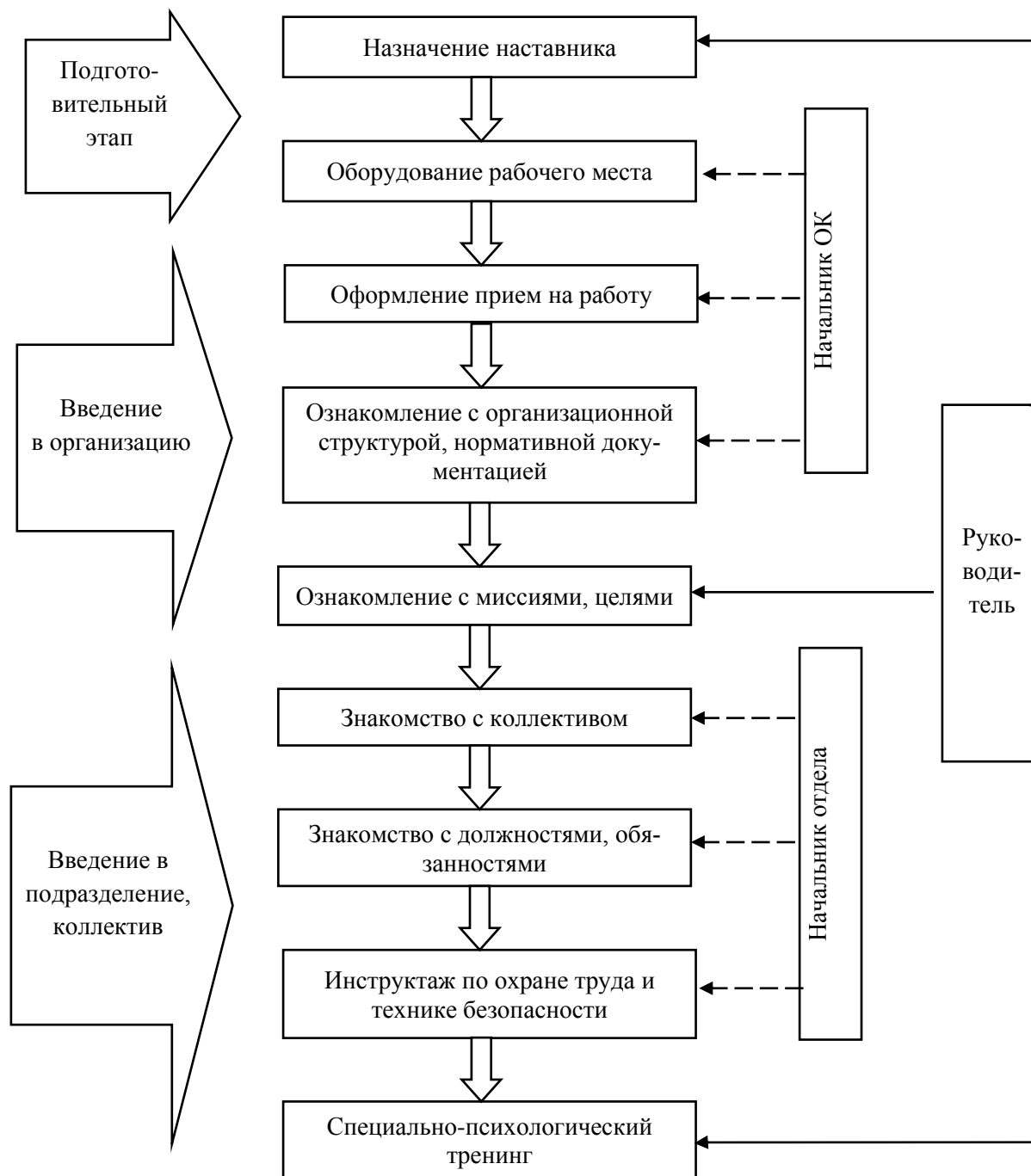


Рис. 5. Алгоритм программы адаптации для сотрудников предприятий туризма и гостеприимства

Таким образом, в Положении об адаптации необходимо внести пункт о надбавках к заработной плате за наставничество. Также наставничество должно мотивировать и нематериальной формой мотивации.

2. Этап введения в организацию. На этом этапе формируется личное дело сотрудника со всеми кадровыми документами необходимыми с оформлением. Новому сотруднику предоставляется вся необходимая нормативная документация для ознакомления с предприятием и его организационной структурой. Ответственным за данный процесс назначается начальник отдела кадров. Также на данном этапе директором предприятия разъясняется миссия и цели организации, предлагаются инструменты для быстрого ознакомления с компанией, должностью, обязанностями, например пособие новичка. В данном пособии должна быть представлена краткая информация о предприятии с данными: о производительной мощности предприятия; об обязанностях работодателя и работника; об охране труда и технике безопасности; об адаптации персонала.

3. Третий этап – это введение нового работника в коллектив. На данном этапе сотрудник знакомится с коллективом, своими непосредственными должностными обязанностями и проходит инструктаж по охране труда и технике безопасности.

По завершению работы программы адаптации осуществляется социально-психологический тренинг, который поможет новому человеку быстрее адаптироваться в коллективе, а также даст возможность руководителю понять насколько успешно он осваивает свои должностные обязанности и информацию об организации.

В рамках предлагаемой программы адаптации новых сотрудников предприятия туризма и гостеприимства предлагается набор рекомендаций:

– сформировать звено из числа сотрудников, которое бы не только обучало новичков, но и способствовало процессу социально-психологической и профессиональной адаптации;

– разработать эффективную программу наставничества, включающую следующие этапы (рис. 6).

Завершающим моментом является разработка пакета документов: Положение об адаптации нового сотрудника и Положение о наставничестве, которые позволили закрепить стимулирование наставника, что, в целом, привело к повышению результативности адаптации и обучения вновь принятого работника.

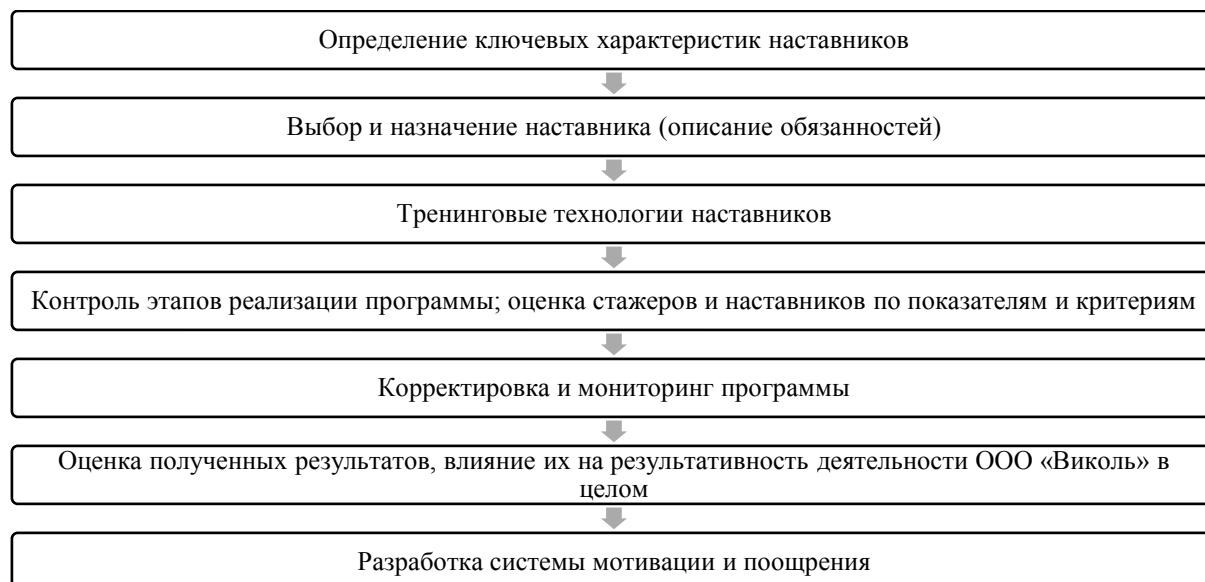


Рис. 6. Этапы разработки программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства

Основными целями для внедрения программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства являются: снижение текучести кадрового состава; повышение профессионального уровня сотрудника путем получения знаний от наставника; ускорение процесса профессиональной и психологической адаптации нового сотрудника в коллективе.

Программа наставничества должна занимать как можно меньше времени, также должна быть проста в понимании и реализации и не вызывать трудностей при ее организации.

От качественного отбора наставника зависит весь процесс наставничества и адаптации нового сотрудника организации.

Модель компетенций наставника на предприятиях туризма и гостеприимства (рис. 7).

Также при выборе наставника к нему предъявляются следующие требования: высокие показатели деятельности; наличие значительного профессионального опыта; стаж работы не менее 3 лет; наличие авторитета в коллективе.

Целями программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства являются: формирование и развитие культуры наставничества; снижение текучести кадров в течение стажировки; уменьшение срока профессиональной адаптации; формализация процесса профессиональной адаптации.

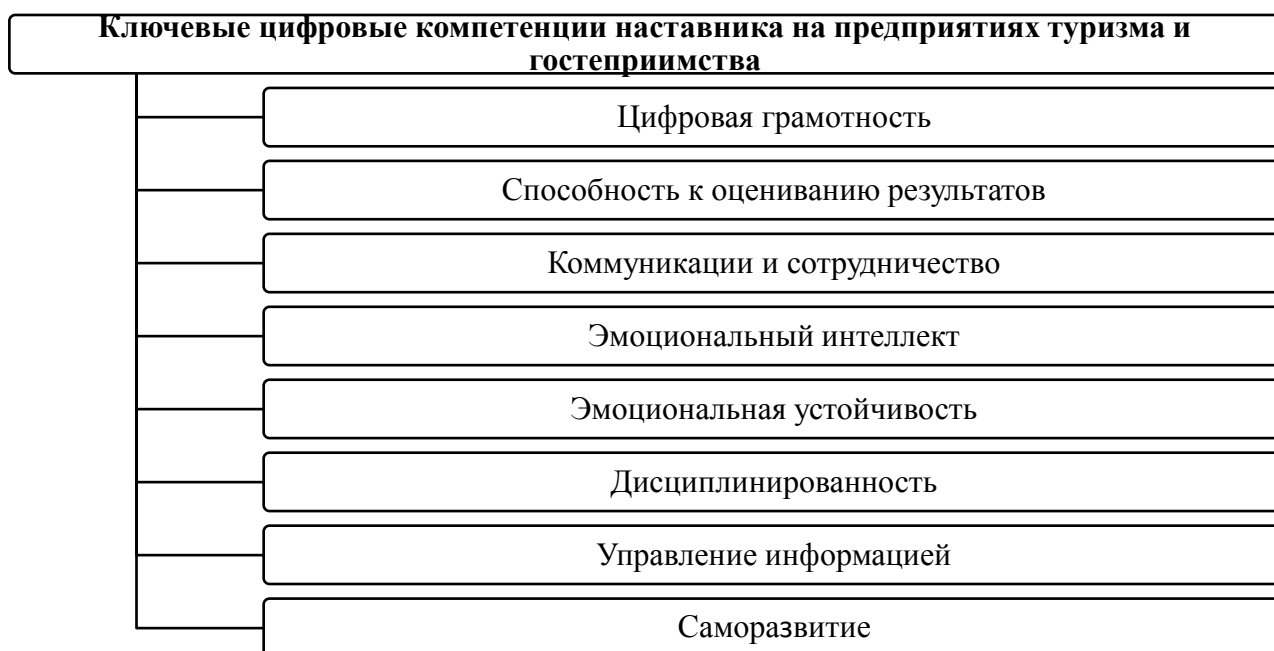


Рис. 7. Модель компетенций наставника на предприятиях туризма и гостеприимства в условиях цифровых трансформаций

Основные задачи программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства: мотивировать наставников к передаче знаний и навыков; усовершенствовать процесс обучения новых сотрудников при вхождении в должность; развить у стажеров навыки самостоятельного и качественного выполнения производственных задач; контролировать соблюдение стандартов технологии выполняемой стажером работы; повысить лояльность новых сотрудников.

Критерии оценки эффективности программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства: итоговая оценка руководителя по итогам про-

хождения стажировки сотрудника; эффективность работы наставников (% сотрудников, успешно прошедших испытательный срок); динамика текучести персонала в период испытательного срока.

Результатами внедрения программы наставничества на предприятиях туризма и гостеприимства должны быть: снижение материальных и временных затрат на обеспечение организации кадрами; снижение показателей текучести кадров; успешное прохождение новичками программы адаптации (качественное выполнение рабочей нормы и желание продолжать работу в данной должности).

Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что в современных условиях цифровых трансформаций каждый объект индустрии гостеприимства представляет собой систему постоянного взаимодействия в рамках «человек-человек» (будь то отношения с гостями, или между сотрудниками). Это означает, что наличие ответственного человека, к которому могут обратиться как сотрудники, так и гости и гарантированно получить помощь – то самое звено, которое обеспечивает успешное функционирование системы. Можно сказать, что наличие такого сотрудника-наставника – это острая необходимость с точки зрения сервисной и коммуникативной деятельности объекта. Именно эта причинно-следственная связь показывает, как через присутствие наставника повышается сервис и снижается текучесть персонала. Таким образом, наставничество является одной из ключевых кадровых технологий и лучшим подходом для комплексного решения проблем в сферах работы с людьми, адаптации и развития персонала сферы туризма и гостеприимства.

Программа наставничества предназначена для вновь принимаемых работников и направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала работника во время прохождения им адаптационного периода.

Список литературы

1. Арефьев А.С. «Платформизация» как инструмент управления цифровой трансформацией в сфере туризма / А.С. Арефьев // Теоретическая и прикладная экономика. – 2020. – №3. – С. 22–34 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33237 (дата обращения: 08.04.2022).
2. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма / Т.В. Бедяева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 180 с.
3. Бондаренко Н.В. Организация наставничества как бизнес-процесса / Н.В. Бондаренко // Кадровик. – 2019. – №7(09). – С. 25–30.
4. Верна В.В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем / В.В. Верна, А.В. Сорока // Век качества. – 2022. – №1. – С. 238–252 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48213756> (дата обращения: 09.04.2022).
5. Джигоева Ф.А. Система наставничества как инновационный вектор развития экономики труда / Ф.А. Джигоева // Сборник статей по материалам круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых учёных» (13 октября 2014 г. VII Фестиваль науки МГУ имени М.В. Ломоносова). – М., 2018. – С. 258–268.
6. Железняк А.И. О наставничестве и линейном персонале в индустрии гостеприимства / А.И. Железняк // Интернет-портал TOHOLOGY: Tourism & Hospitality [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tohology.com/hospitality/career/nastavnichestvo-v-industrii-gostepriimstva/> (дата обращения: 08.04.2022).
7. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник [Текст] / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т ИБ0 «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 112 с.

8. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М.В. Кларин // Экономическая теория, анализ, практика. – 2019. – №5. – С. 92–112.

9. Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика: монография / О.С. Резникова, Э.Э. Ибрагимов, В.В. Верна и др.; под редакцией О.С. Резниковой. – Симферополь: Ариал, 2018. – 296 с. – ISBN 978-5-907032-38-5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35366234&selid=35366235> (дата обращения: 08.04.2022).

10. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников в условиях современного производства / А.Р. Масалимова. – Альметьевск: АГНИ, 2015. – 279 с.

11. Методические рекомендации об организации наставничества в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики Тверской области [Текст]. – Тверь: ГБПОУ «Тверской политехнический колледж», Центр опережающей профессиональной подготовки Тверской области, 2020. – 90 с.

12. Морозов М.А. Инновационные тренды развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях цифровизации [Текст] / М.А. Морозов, Н.С. Морозова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – №2(28). – С.196–202.

13. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы [Текст] / авт.-сост. Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковенко. – 2-е изд., доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020. – 51 с.

14. Прихач А.Ю. Повышение эффективности методов адаптационного регулирования в условиях цифровизации экономики / А.Ю. Прихач, А.С. Кучугурная // Современные технологии управления. – 2020. – №2 (92). Номер статьи: 9208. – ISSN 2226-9339 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sovman.ru/article/9208/> (дата обращения: 09.04.2022).

15. Слепцова Е.В. Институт наставничества как механизм управления талантами на предприятии / Е.В. Слепцова, О.Н. Валькович // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №1 (25). – С. 350–354.
16. Суворова Е.С. Состояние и перспективы развития программ наставничества для малого бизнеса в России / Е.С. Суворова – М.: МБР, 2016. – 39 с.
17. Сулейманова Н.Р. Как сделать наставничество эффективным / Н.Р. Сулейманова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – №9. – С. 12–17.
18. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак // Контроллинг. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.
19. Управление персоналом организации в условиях цифровизации: монография / Н.А. Симченко, О.В. Севастьянова, А.А. Яновская и др. – Симферополь: Ариал, 2020. – 356 с. – ISBN 978-5-907310-34-6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43822607&selid=43822615> (дата обращения: 10.04.2022).
20. Хатукай С.А. Цифровая трансформация: преобразования в туристической отрасли / С.А. Хатукай, И.М. Подколзина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2019. – №4 (250) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-preobrazovaniya-v-turisticheskoy-otrasli> (дата обращения: 09.04.2022).
21. Черевичко Т.В. Цифровизация туризма: формы проявления / Т.В. Черевичко, Т.В. Темякова // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2019. – Т. 19, вып. 1. – С. 59–64.
22. Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организации: монография. – Уфа: Аэтерна, 2017. – 250 с. – ISBN 978-5-00109-174-5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29315236> (дата обращения: 10.04.2022).

Верна Вероника Валериевна – канд. экон. наук, доцент, ГБОУ ВО Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», Россия, Симферополь

Ибрагимов Эрнест Энверович – доктор экон. наук, зав. кафедрой, ГБОУ ВО Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», Россия, Симферополь