



## Цифровые и универсальные навыки сотрудников российских отелей: структура и уровень развития

РЕШЕТНИКОВА Кира Викторовна

ORCID: 0000-0002-9748-7657

ПРЕДВОДИТЕЛЕВА Марина Дмитриевна

ORCID: 0000-0001-8385-2927

СОБОЛЕВА Наталья Эдуардовна

ORCID: 0000-0001-5171-2196

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**Аннотация.** Революция информационных технологий вызвала перестройку бизнес-процессов практически во всех секторах экономики, включая расширение спектра цифровых навыков, используемых сотрудниками отрасли туризма и гостеприимства. Однако сама сущность гостеприимства определяет, что цифровые навыки не могут заместить традиционные универсальные (надпрофессиональные) навыки. *Цель.* Исследование направлено на выявление уровня развития универсальных и цифровых навыков сотрудников первой линии взаимодействия с клиентами российских отелей. *Методология исследования.* Методология включает кабинетный этап и опрос сотрудников первой линии взаимодействия с клиентами отелей, проведённый весной 2021 года. Выборка состоит из 151 сотрудника отелей одной из российских управляющих компаний (данные были проанализированы с помощью статистического пакета SPSS). Инструментарий исследования включал ряд содержательных блоков, направленных на тестирование цифровых и универсальных навыков, востребованных в сфере гостеприимства. *Результаты.* Результаты исследования показали, что уровень владения цифровыми навыками у сотрудников отелей выше, чем универсальными, но при этом уровни владения универсальными и цифровыми навыками не связаны между собой. Это вызывает беспокойство со стороны служб управления персоналом отраслевых компаний, так как снижает возможности оказания качественных услуг клиентам. Проведённые ранее исследования в этой сфере проводились преимущественно на зарубежных, а не российских данных. В центре анализа представленного исследования — сотрудники российских отелей, непосредственно работающие с клиентами. *Ценность результатов.* Полученные результаты дают возможность разработать ряд рекомендаций компаниям сферы гостеприимства по совершенствованию процессов управления персоналом с учётом уровня развития универсальных и цифровых навыков сотрудников. Речь идёт о возможных направлениях совершенствования практик управления человеческими ресурсами в компаниях отрасли, а именно: процессов подбора и отбора персонала, обучение сотрудников компаний.

**Ключевые слова:** компетенции; универсальные навыки; цифровые навыки; гостиничная отрасль; гостеприимство.

## Введение

В последние годы цифровые технологии стремительно интегрируются в деятельность компаний сферы гостеприимства и туризма (Benckendorff, Xiang, Sheldon, 2019; Ivanov, Webster, 2019). Между тем традиционно сервисные системы формировались как высококонтактные, что повышало необходимость развития универсальных навыков (*soft skills*) среди требований к сотрудникам (Лавлок, 2005). Современная гостиничная сфера стоит перед вызовом, обусловленным, с одной стороны, неизбежностью влияния индустрии 4.0, а с другой — той или иной степенью неотъемлемости универсальных навыков как требования к персоналу. Это осложняется выходом на рынок труда так называемого «поколения Z», активно использующего цифровые технологии с детства. Результаты ряда исследований, проведённых в рамках поколенческого подхода (Малетин, 2017; Радаев, 2019; Howe, Strauss, 2000), свидетельствуют о некоторых специфических чертах представителей этого поколения, которые подчас осложняют их адаптацию на рабочих местах в сервисной индустрии. Этот вызов определяет формирование перспективного проблемного поля, дающего широкие возможности для исследований.

Таким образом, одной из проблем, возникающих сегодня в компаниях индустрии гостеприимства и туризма, в частности в отельном бизнесе, является необходимость сочетания в модели компетенций часто противоположных по содержанию навыков использования цифровых технологий и коммуникативных навыков для общения с клиентами, развития эмоционального интеллекта, универсальных навыков. Настоящее исследование было задумано как реакция на озабоченность представителей гостиничного бизнеса в ослаблении степени владения персоналом универсальными навыками за счёт роста владения цифровыми навыками. Задачей исследования является выявление цифровых и универсальных навыков сотрудников, работающих в гостиничной сфере. Предварительные интервью с представителями бизнеса позволили сформулировать основные исследовательские вопросы: Связана ли структура навыков с социально-демографическими характеристиками персонала (возрастом, уровнем образования, полом)? Как связаны друг с другом уровни владения цифровыми и универсальными навыками?

## Теоретические подходы к анализу компетенций

Компетенции сотрудников прочно вошли в практику бизнеса и стали предметом академического интереса более 50 лет назад. При этом за прошедший период трактовка этого термина претерпела значительные изменения. Так, как отмечают К. Худ и М. Лодж, в англоязычных научных источниках в середине 20 века под компетенциями подразумевались только технические навыки и экспертность в определённом вопросе (Hood, Lodge, 2004). Выходя за рамки такого подхода, в работе этого же периода Р. В. Уайт соотнёс наличие определённых компетенций с результатом работы и ввёл термин «компетентность» для обозначения личностных качеств, которые обеспечивают высокую производительность на рабочем месте (White, 1959). Продолжение этой идеи и её развитие мы видим в статье Д. К. МакКлелланда, которая справедливо считается одной из ключевых работ по данной проблематике (McClelland, 1973). Этот автор (обращаясь к образовательному, а не производственному процессу) определял компетенции как навыки, которые необходимы студентам в «реальной» жизни, но не как чисто теоретические знания. Компетенции, таким образом, рассматривались им как способность эффективно справляться со своим заданием. Эта же идея получила своё продолжение

и в последующие годы в работах целого ряда авторов (Kruyen, Genugten van, 2020; Rainsbury, Hodges, Burchell, Lay, 2002; Suh, West, Shin, 2012; Tas, 1998).

Одной из первых фундаментальных работ, всесторонне рассматривающих понятия «компетенция» и «компетентность», является изданная в 1984 г. книга Дж. Равена «Компетентность в современном обществе» (Равен, 2002). Дж. Равен связывает понятия «компетенция» и «компетентность» с ценностями человека (в их инструментальной трактовке, которая определяет ценности как цели). Только в контексте ценностей, по мнению этого автора, возможно «оценивать способность (индивида — авт.) проявлять широкий спектр когнитивных, эмоциональных и волевых навыков для достижения значимых целей» (Равен, 2002, с. 152). Прозвучавшая у Дж. Равена идея о неразрывной взаимосвязи ценностных и поведенческих компонентов, составляющих компетентность, нашла свое воплощение в модели причинного потока, предложенной Л. М. Спенсером и С. М. Спенсер (Спенсер и Спенсер, 2010). В этой модели используется понятие «базовые качества», то есть способы поведения или мышления:

- мотивы: вещи, которые побуждают человека действовать;
- психофизиологические особенности (свойства): например, скорость реакции, отличное зрение, самообладание;
- Я-концепция: восприятие самого себя, ценности, мироощущение;
- знания: обладание информацией в конкретной области;
- навыки: способность выполнять физическую или умственную работу.

При этом «компетенции, имеющие в своей основе мотив, свойство и Я-концепцию, прогнозируют навык поведенческих действий, который, в свою очередь, прогнозирует результаты исполнения работы» (Спенсер, Спенсер, 2010, с. 12). Таким образом, хотя западные исследователи достаточно подробно раскрывали понятие «компетенция», постепенно расширяя и усложняя его, единого подхода к этим вопросам разработано не было. Не вызывает удивления, что и отечественные работы в значительной степени разнородны.

Внимание к проблематике компетенций в среде российских исследователей возникло в конце 20 века. В 1990-е гг. выходит ряд статей Л. А. Петровской, посвящённых вопросам компетентности в общении (Петровская, 1996), конфликтной компетентности (Петровская, 1997). В них также рассматривается связь тех или иных способностей человека с их проявлением в деятельности, ориентированной на достижение тех или иных целей.

В начале нового столетия разворачивается активная дискуссия вокруг понятий «компетентность» и «компетенции» в связи с развитием Болонского процесса и необходимостью, с одной стороны, учитывать те требования, которые предъявляет работодатель, говоря о «компетентности» своих потенциальных и реальных сотрудников, а с другой стороны, ориентироваться на систему образования, призванную обеспечить необходимый уровень развития компетенций у учащихся. Этот сюжет закономерно вызывает интерес со стороны отечественных учёных.

Так, Ю. С. Кострова, делая обзор работ этого периода, выделяет два основных подхода, сложившихся среди исследователей (Кострова, 2011). Представители первого направления (В. А. Болотов, В. С. Леднёв, М. В. Рыжиков, В. В. Сериков и др.) отождествляют понятия «компетентность» и «компетенции», акцентируя внимание на практической направленности компетенций. Странники второго направления (И. А. Зимняя, О. М. Мутовская, А. В. Хуторский, С. Е. Шишов и др.) принципиально разграничивают данные понятия, позиционируя компетентность как первичную категорию. При этом И. А. Зимняя понимает под компетенцией некоторые внутренние, потенциальные, сокрытые знания, представления, системы ценностей, которые потом проявляются в компетентности человека (Зимняя, 2004).

Подобную позицию занимает и А. В. Хуторский, который даёт такое определение понятия «компетенция»: «Компетенция включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определённом кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним» (Хуторский, 2011).

Таким образом, и в российском, и в зарубежном научном сообществе существуют разные представления о соотношении понятий «компетентности» и «компетенций», а также и их операционализации. Большинство отечественных и зарубежных учёных всё же сходятся во мнениях о том, что так или иначе эти понятия связаны с деятельностью человека, ориентированы на достижение определённых целей (профессиональных, личностных и других) (Беспалов, 2014; Ерофеев, Базаров, 2014). Отдельно отметим, что в литературе термины «компетенции» и «навыки» используются преимущественно синонимично. В настоящем исследовании мы также использовали эти понятия как синонимы.

Отдельным сюжетом в зарубежных и отечественных публикациях в академической и бизнес-литературе выступает классификация навыков на два типа: гибкие (*soft*) и жёсткие (*hard*) навыки<sup>1</sup>. Профессиональные (жёсткие) навыки относятся к выполнению заданий с использованием оборудования, данных и программного обеспечения (Laker, Powell, 2011). Развитие информационно-коммуникационных технологий стимулировало выделение ещё одного типа навыков, цифровых (*digital*), к которым относятся к использованию Интернет и программ хранения и обработки данных (Laar van, Deursen van, Dijk van, De Haan, 2017; Laar van, Deursen van, Dijk van, De Haan, 2020) и которые можно рассматривать как самостоятельные, так и как часть профессиональных навыков. Универсальные навыки, которым посвящено гораздо больше исследований, чем профессиональных, как правило, определяются как навыки работы с людьми, личные качества (Singh, Jaykumar, 2019), которые необходимы для применения знаний и технических навыков на рабочем месте, сочетание коммуникационных навыков, черт характера и поведения человека (Lippman, Ryberg, Carney, Moore, 2015). Р. Бояцис выделил три группы компетенций, которые можно отнести к категории универсальных навыков: когнитивные (системное и концептуальное мышление); эмоциональный интеллект (осознание, самоконтроль эмоций) и социальный интеллект (эмпатия, эффективная работа в команде) (Boyatzis, 2009).

Исследовательский интерес к компетенциям, требуемым в сфере гостеприимства, возник в 1980-х гг. Пионерские статьи по данной проблематике поднимали вопрос о необходимости подготовки выпускников, обладающих знаниями и навыками, востребованными рынком труда, и, соответственно, выявления компетенций, которыми должна обладать выпускники образовательных программ (Buergermeister, 1983; Tas, 1998). Эти работы вызвали широкий резонанс и повлекли за собой значительное число дальнейших исследований (Ерофеев, Базаров, 2014; Исаева, Савинова, 2020; Решетникова, Предводителева, 2017; Толочек, Машкова, 2020; Ashley, Bach, Chesser, Ellis, Ford, LeBruto, Milman, Pizam, Quain, 1995; Chung-Herrera, Enz, Lankau, 2003; Predvoditeleva, Reshetnikova, Slevitch, 2019).

1 Термины «*hard skills*» и «*soft skills*» родом из армии. В ходе разработки в США научно обоснованного подхода к подготовке военнослужащих исследователи выявили важность не только профессиональных навыков (*hard skills*), но и универсальных компетенций (*soft skills*), которые не поддаются планомерному обучению. «Системы проектирования военной подготовки» 1968 года так декларировали разницу между ними: «*hard skills*» являются навыками работы преимущественно с машинами, «*soft skills*» — навыками работы с людьми и документами. После того как термины прижились в военной науке и психологии, они перешли в свободное употребление в сфере бизнеса, часто — с явно популистскими целями, потеряв исходный самостоятельный смысл. Сегодня экспертное сообщество профессиональных психологов (ЭСПП) России рекомендует следующие варианты корректного перевода «*soft skills*» на русский язык — «надпрофессиональные компетенции», «универсальные компетенции», наконец, «гибкие навыки» (но никак НЕ «мягкие навыки»!). **Прим. ред.** См.: Биккулова, О. (2020). Что такое *hard* и *soft skills*? В чем разница? Что важнее? Центр тестирования и развития «Гуманитарные технологии»; Васильев В. (2017). *Soft skills*: гибкость, а не мягкость. Newtonew; Исаева О. М., Савинова С. Ю. (2020). Оценка надпрофессиональных компетенций у будущих менеджеров методами психодиагностики и графологии. *Организационная психология*, 10(3), 69–84; Кахаров, Ш. (2014). Над-профессиональные компетенции и управление ими. *Организационная психология*, 4(4), 103–120.

Формирование компетенций, или навыков, в образовательных программах является более проработанной в научной литературе тематикой, чем иной пласт сопряжённой проблематики — востребованность различных навыков и компетенций в сфере гостеприимства. С одной стороны, эволюция информационных технологий (ИТ) привела к расширению спектра требуемых цифровых навыков — от работы в системах управления гостиницей, таких как *Fidelio* и *Opera*, до более сложных программ моделирования и принятия решений (например, *Google Analytics*, *Tableau*) и актуализирует знания и навыки работы с облачными технологиями, робототехникой, искусственным интеллектом, Интернетом вещей и Большими данными (Adeyinka-Ojo, Lee, Abdullah, Teo, 2020).

С другой стороны, универсальные навыки, включающие в себя личные качества, навыки мышления и навыки межличностного общения являются, согласно разделяемой многими учёными и практиками точке зрения, приоритетными для работы в индустрии гостеприимства (Kim, Erdem, Byun, Jeong, 2011). Это актуально и для линейных сотрудников, и для руководителей (Lundberg, Mossberg, 2008; Wanson, McCracken, 2002), особенно на начальных позициях, поскольку специфика деятельности в этой сфере предполагает активное взаимодействие в системе «человек — человек». В этом же ключе другое исследование показало, что ключевыми навыками для трудоустройства в индустрии гостеприимства и туризме являются коммуникабельность, командная работа, навыки межличностного общения, клиентоориентированность, а также саморегулирование (Singh, Jaykumar, 2019).

Как показывает анализ Е. ван Лаар с коллегами, специфика методологии большинства исследований такова, что выявляемые цифровые навыки относятся преимущественно к тем, которые востребованы при приёме на работу выпускников учебных заведений (Laar van et al., 2020). Это касается и универсальных навыков, например, рассматриваются навыки потенциальных работников, выявляемых при приёме на работу в компании гостеприимства.

## Методология и дизайн исследования

Представленные в обзоре подходы к определению компетенций использовались нами в дальнейшем при проведении эмпирического исследования. В качестве объекта исследования была выбрана совокупность отелей, находящихся под управлением российской управляющей компании N. Для уточнения теоретической модели и учёта в ходе исследования организационного контекста на первом этапе работы был проведён анализ документов компании, выбранной в качестве эмпирического объекта. В качестве эмпирической базы выступили документы, регламентирующие деятельность служб приёма и размещения отелей, приёма и обслуживания и ресторанов, входящие в структуру отелей. Было проанализировано более 300 документов, в числе которых стандарты обслуживания, регламенты, касающиеся взаимодействия с клиентами и с коллегами в процессе оказания услуг, внутренние правила и порядок действий сотрудников в различных ситуациях.

Были выделены ключевые позиции персонала, ограничивающие эмпирический объект исследования линейными сотрудниками, либо не имеющими непосредственных подчинённых, либо представляющих только нижний уровень менеджмента в отеле (линейные менеджеры нижнего уровня). Такое ограничение позволило нам не включать в модель лидерские качества и административные навыки, необходимые для менеджеров среднего звена и выше. Анализ описанных в регламентах действий по каждой из выделенных позиций позволил выявить перечень знаний, умений и навыков. Этот перечень в свою очередь был соотнесён с описанными выше подходами к определению компетенций, разработанными и

представленными в научной литературе. Таким образом, результатом стал выбор и уточнение компетенций, которые актуальны для выбранных для анализа позиций в организации, что позволило уточнить теоретическую модель исследования. Модель представлена в табл. 1.

Таблица 1. Теоретическая модель исследования

Социально-демографические характеристики	Компетенции	Навыки
Пол	Цифровые	Базовые навыки
Возраст		Сквозные навыки
Образование	Универсальные	Специализированные цифровые навыки
Стаж работы		Профессиональные цифровые навыки
Позиция в организации		Навыки межличностного общения
		Командная работа
	Клиентоориентированность	
		Саморегулирование

Выделение цифровых навыков основывалось на классификации, предложенной в 2016 г. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (*Organization for Economic Cooperation and Development, OECD*). Согласно этой классификации, цифровые навыки в рабочей деятельности разделяют на три категории: общие цифровые навыки, профессиональные цифровые навыки и комплементарные цифровые навыки (Табл. 2).

Таблица 2. Классификация цифровых навыков ОЭСР (Источник: OECD, 2016)

Тип цифровых навыков	Рабочая задача	Примеры поведения
Общие цифровые навыки ( <i>generic digital skills</i> ) — навыки, позволяющие использовать ИКТ в своей повседневной работе	Отправка (получение) электронной почты Поиск информации в Интернете Использование электронных таблиц	Использование текстовых процессоров; Проведение обсуждений в режиме реального времени
Профессиональные цифровые навыки ( <i>specific digital skills</i> ) — навыки, применяемые для создания ИТ-продуктов	Использование языков программирования	
Комплементарные цифровые навыки ( <i>complementary digital skills</i> ) — «обеспечивающие» навыки, не связанные напрямую с применением информационных технологий, но способствующие повышению эффективности работ	Сотрудничество; Обмен информацией; Обучение других людей; Проведение презентаций; Консультирование других; Планирование собственной деятельности и времени; Физическая работа	Ведение переговоров с людьми внутри и вне организации; Убеждение и влияние на людей; Решение проблем менее чем за пять минут; Обдумывание решения проблемы в течение не менее 30 минут

В нашей модели результаты первого этапа работы показали целесообразность выделения четырёх категорий цифровых навыков: 1) базовые навыки — поиск информации в Интернете, коммуникация посредством ИКТ-инструментов (электронная почта); 2) сквозные навыки для работы — использование текстовых процессоров, использование электронных таблиц, использование презентаций, работа с базами данных, проведение обсуждений в режиме реального времени; 3) специализированные цифровые навыки: использование цифровых программ, связанных с работой; 4) профессиональные цифровые навыки — использование языков программирования и создание цифровых продуктов.

Перечень цифровых навыков, которые тестировались в анкете, был уточнён в ходе ряда экспертных интервью специалистов по управлению персоналом компании, которая выступала в качестве эмпирического объекта исследования. Эти экспертные интервью

позволили нам соотнести классификацию цифровых навыков OECD (Табл. 2) с тем набором цифровых навыков, которые востребованы в компании.

Выделение категорий универсальных навыков основывалось на анализе литературы, приведённой выше. Кроме того, базой для операционализации послужил анализ документов, позволивший выделить специфику понимания этой категории компетенций в организации. Использовался комплексный подход, базирующийся на концепциях эмоционального интеллекта и перцептивно-интерактивной компетентности сотрудников. Навыки межличностного общения измерялись с помощью шкал «взаимопонимание» и «взаимопознание», командная работа — с помощью шкал «социальная автономность», «социальная активность» и «социальная адаптивность» как показатели перцептивно-интерактивной компетентности. Концепция эмоционального интеллекта (в версии Д. В. Люсина) послужила основой для выделения показателя клиентоориентированности (клиентоориентированность трактуется в этом организационном контексте как межличностный эмоциональный интеллект) и саморегулирования (внутриличностный эмоциональный интеллект).

Кроме того, для анализа групп компетенций был разработан ряд индексов, а именно:

- индексы развития цифровых навыков (по четырём обозначенным выше категориям отдельно и общий, интегрирующий в себя все четыре категории навыков);
- индекс развития навыков межличностного общения;
- индекс развития навыков командной работы;
- индекс развития клиентоориентированности;
- индекс развития навыков саморегулирования.

### **Методы**

Описанный подход к операционализации понятий реализован при подготовке инструментария (анкеты) для проведения второго этапа исследования. Анкета включает несколько блоков вопросов. *Блок А.* Социально-демографические характеристики. *Блок Б.* Цифровые компетенции сотрудников. В этот блок входят вопросы, касающиеся самооценки уровня владения цифровыми навыками. *Блок В.* Универсальные навыки сотрудников. Для оценки универсальных навыков в анкету были включены две методики: методика оценки эмоционального интеллекта «Эм Ин» Д. В. Люсина (Люсин, 2006) и методика диагностика перцептивно-интерактивной компетентности (модифицированный вариант Н. П. Фетискина) (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002). *Блок Г.* Профессиональная деятельность и удовлетворённость работой.

### **Выборка**

Опрос проходил в отелях управляющей компании N в апреле 2021 г. Была сформирована целевая выборка из числа контактных сотрудников отелей, прежде всего сотрудников служб приёма и размещения (сотрудники службы приёма и размещения, ресторанов, специалисты по взаимодействию с гостями, сотрудники отдела продаж, портье, консьержи). Анкета распространялась по внутренней сети компании. Были собраны 151 анкета.

В выборку вошли 90% женщин и 10% мужчин. Такое распределение в целом соответствует особенностям отрасли. В опросе участвовали исполнители и линейные руководители низшего уровня: у 47% ответивших нет подчинённых, остальные 53% имеют в своём подчинении нескольких человек. Стаж работы по той специальности, которой сейчас занят сотрудник, у половины респондентов составляет от одного года до пяти лет, у 34% этот стаж превышает пять лет. Стаж работы в организации у половины ответивших также варьируется от одного года до пяти лет. Более пяти лет в организации работает чуть более четверти респондентов (26%). Остальные сотрудники работают менее одного года.

Три четверти респондентов (74%) имеют высшее образование разного уровня (бакалавриат, магистратура, специалитет). При этом только у 55% респондентов полученное образование полностью или частично соответствует выполняемым на рабочем месте задачам. В связи с этим выполнение работы в отелях данной управляющей компании потребовало от более чем половины сотрудников пройти переобучение в той или иной форме. Основными реализуемыми в отелях данной управляющей компании формы подготовки к выполнению сотрудниками функций, как показало исследование, являются инструктаж при приёме на работу (57%), прохождение тренинга, обучения на работе, в учебном центре организации (48%) и наставничество (48%). Повышение квалификации, тренинги — весьма распространённые практики в исследуемых объектах, за последний год в этих формах обучения участвовали более 73% респондентов. Полученные знания и навыки носят сугубо прикладной характер, так как в 58% случаев респонденты отмечают, что все они очень актуальны для выполнения задач. Ещё 26% применяют их частично.

## Результаты и их обсуждение

Рассмотрим в первую очередь, как связаны цифровые и универсальные навыки с социально-демографическими характеристиками персонала организации.

### Владение цифровыми навыками

Оценка уровня владения цифровыми навыками сотрудников предполагала ответ на ряд вопросов, касающихся самооценки каждого из параметров, в конечном итоге составляющих четыре категории: базовые навыки (поиск информации в Интернете; коммуникация посредством ИКТ-инструментов (электронная почта), сквозные навыки для работы (использование текстовых процессоров, использование электронных таблиц, использование презентаций, работа с базами данных, проведение обсуждений в режиме реального времени), специализированные цифровые навыки (использование цифровых программ, связанных с работой) и профессиональные цифровые навыки (использование языков программирования и создание цифровых продуктов). Каждый из навыков, входящих в категории, оценивался респондентами по шкале от 1 до 5, где 1 — «не владею навыком», 5 — «владею в совершенстве».

Владение базовыми навыками респонденты оценили на 4,5. При этом респонденты, имеющие высшее или незаконченное высшее образование, выше оценивают свои базовые навыки, чем респонденты без образования (4,67 и 4,28 соответственно)<sup>2</sup>. Около 70% тех, кто имеет высшее или незаконченное высшее образование, оценили свои базовые цифровые навыки на 5 баллов. Среди тех, кто имеет среднее профессиональное образование, таких только половина. Таким образом, можно сказать, что, чем ниже уровень образования респондентов, тем ниже они оценивают свой уровень владения базовыми навыками (хотя в целом он достаточно высокий).

В отношении базовых навыков (выше всего оцененных респондентами) не наблюдается особых различий по полу респондентов. Все различия по возрасту также оказались незначимы.

Сходная картина наблюдается и в отношении сквозных навыков для работы, хотя в целом они оценены ниже (средний балл 3,8). Различия по возрасту здесь тоже оказались незначимы. Те сотрудники, которые имеют неоконченное высшее или высшее образование, выше оценивают и свои сквозные цифровые навыки. Однако интересно, что среди тех, кто проходил повышение квалификации за последний год, 67% оценили свои цифровые

2 Здесь и далее описываются значимые различия на уровне 95%

навыки на 4 или 5. При этом большее число респондентов (75%) среди тех, кто не участвовал в программах повышения квалификации, оценили развитие сквозных цифровых навыков на таком же уровне. Кроме того, те, чья работа соответствует полученной специальности, в среднем лучше владеют сквозными цифровыми навыками, чем остальные респонденты (средний бал 4,0 и 3,6 соответственно).

Средний балл самооценки развития специализированных навыков чуть выше — 4,2. На наш взгляд, это связано в первую очередь с тем, что сотрудники оценивали свои навыки работы со специализированными профессиональными программами, которые используются в отелях сети. Работе с этими программами их обучают в том числе и в ходе повышения квалификации в компании. Вместе с тем среди тех, кто не проходил повышение квалификации по сравнению с участвовавшими в этих программах в течение последнего года, примерно на 15% выше доля высоко (на 4 или 5 баллов) оценивших развитие у себя специализированных навыков. Респонденты с общим стажем работы 5–10 лет выше оценивают владение сквозными навыками, чем респонденты со стажем 10–15 лет. Можно предположить, что поскольку программы, которые используются в отелях, не специфичны именно для этой организации, то овладение этими навыками связано скорее с опытом работы в отрасли. Вместе с тем, как и в предыдущих случаях, развитие специализированных цифровых навыков слабо связано с возрастом респондентов: во всех возрастных категориях высоко оценили этот навык у себя от 70 до 80% респондентов.

Развитие у себя профессиональных цифровых навыков сотрудники оценили низко — средний балл составляет 1,5. И эти значения в целом не отличаются для респондентов разного пола, возраста, уровня образования. При этом оказалось, что выше всего уровень владения профессиональными навыками оценивают респонденты со стажем работы по специальности менее одного года (1,9 против 1,5 среди лиц со стажем работы по специальности 1–5 лет и 1,4 у лиц со стажем работы по специальности более пяти лет). Различия значимы на уровне 95%. (см. Табл. 3). Респонденты с общим стажем работы 5–10 лет выше оценивают владение профессиональными навыками, чем респонденты со стажем 10–15 лет и более 15 лет.

Таблица 3. Уровень развития универсальных навыков по общему стажу

Группы по общему стажу работы	Базовые навыки	Сквозные навыки	Специализированные навыки	Профессиональные цифровые навыки
До пяти лет включительно	4.6	3.9	4.1	1.6
От пяти до 10 лет включительно	4.7	4.1	4.5	1.9
От 10 до 15 лет включительно	4.5	3.6	4.0	1.4
Более 15 лет	4.6	3.6	4.3	1.4
Всего	4.5	3.8	4.2	1.5

Таким образом, поскольку в опросе участвовали прежде всего сотрудники службы приёма и размещения отелей и работники ресторанов, то вполне ожидаемо, что уровень развития профессиональных цифровых навыков у них низкий — средний балл составил лишь 1,54. Высок уровень владения базовыми навыками — средний балл 4,5, а также специализированными навыками, связанными с владением специализированными программами для работы в отеле — средний балл 4,2. Сквозные навыки развиты на среднем уровне — 3,8. В целом, если говорить об индексе развития цифровых навыков (обобщённом по четырём группам), то он получился средний — 3,5. В основном, конечно, такое снижение имело место вследствие низкой самооценки сотрудников в отношении профессиональных цифровых навыков.

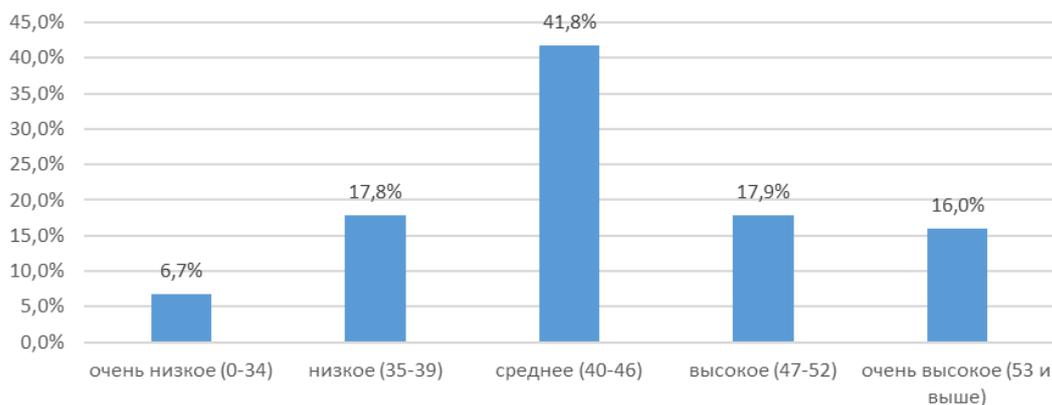


Рисунок 1. Индекс развития клиентоориентированности

### Владение универсальными (надпрофессиональными) навыками

Переходя к анализу универсальных навыков, следует отметить, что навык межличностного общения высоко развит у 55% респондентов. У остальных 45% уровень развития этого навыка средний. Навыки командной работы развиты несколько хуже — 61% респондентов оценили уровень их развития как средний и 39% — как высокий.

Уровень развития клиентоориентированности сотрудников представлен на рис. 1. Как мы видим, преобладают средние значения этого показателя. Сходная ситуация наблюдается и в отношении такого навыка, значимого для контактного персонала, как саморегулирование (Рис. 2).

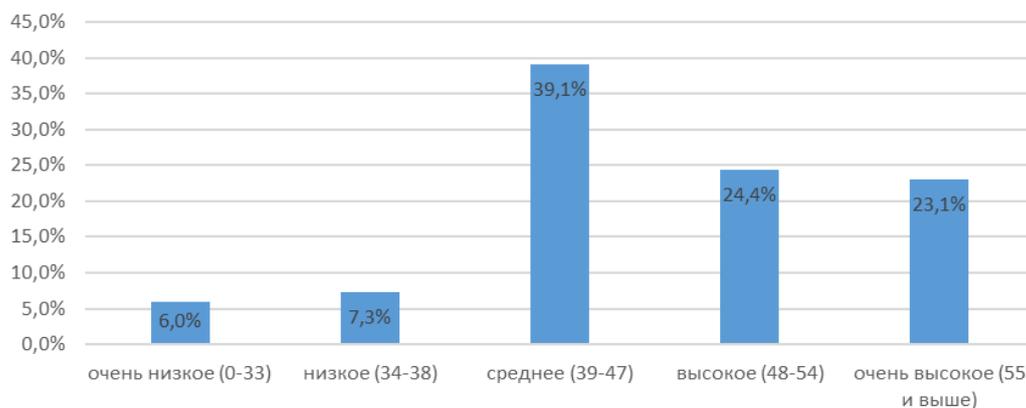


Рисунок 2. Индекс развития навыков саморегулирования

Были выявлены интересные различия в уровне развития универсальных навыков в зависимости от возраста респондентов (Табл. 4). Ниже всего уровень развития универсальных навыков оценивают респонденты до 25 лет. Респонденты старше 55 лет выше всего оценивают навык командной работы. Навык межличностного общения выше всего оценивается респондентами 36–45 лет.

Интересно, что респонденты, имеющие высшее или незаконченное высшее образование, оценивают свои навыки командной работы ниже тех, у кого образования нет (60,8 и 57,8 соответственно). Кроме того, соответствие работы полученной специальности повышает навыки межличностного общения (41,8) и клиентоориентированности (46,2). Среди тех чья работа не соответствует специальности, данные оценки составляют 39,6 и 42,5 соответственно.

Таблица 4. Уровень развития универсальных навыков по возрасту<sup>3</sup> (в %)

Группы по возрасту	Навык межличностного общения	Командная работа	Клиенто-ориентированность	Саморегулирование
До 25 лет	38.9	55.8	39.2	42.9
26–35 лет	41.0	57.9	45.2	48.1
36–45 лет	42.0	59.3	46.3	47.0
46–55 лет	39.1	58.0	45.3	52.2
Старше 55 лет	41.7	62.2	43.7	49.5
Всего	40.8	58.3	44.5	47.7

Так, были выявлены различия уровня развития универсальных навыков по общему стажу (Табл. 5). Респонденты с общим стажем до пяти лет ниже оценивают свои навыки межличностного общения, командной работы и клиентоориентированности по сравнению с респондентами со стажем старше 15 лет (а навыки межличностного общения ещё и по сравнению с респондентами со стажем 10–15 лет). Как мы видим, универсальные навыки (особенно командная работа и клиентоориентированность) увеличиваются после пяти лет работы. Различия в уровне саморегулирования оказались незначимыми.

Таблица 5. Уровень развития универсальных навыков по общему стажу (в %)

Группы по общему стажу работы	Навык межличностного общения	Командная работа	Клиенто-ориентированность	Саморегулирование
До пяти лет включительно	39.2	56.4	41.8	45.2
5–10 лет включительно	41.1	57.4	45.4	48.8
10–15 лет включительно	41.3	58.6	44.6	47.1
Более 15 лет	41.3	59.8	45.7	49.0
Всего	40.8	58.3	44.5	47.7

По стажу работы по специальности значимых различий выявлено не было. Респонденты, проходившие дополнительное обучение за последний год, выше оценивают уровень клиентоориентированности, чем те, кто обучение не проходил (45,3% и 42,3% соответственно). По остальным универсальным навыкам различий выявлено не было. Интересно, что хотя клиентоориентированность не попала в высоко оцениваемые универсальные навыки, в другом блоке исследования — анализе принципов делового поведения — она входит в самые высоко оцениваемые принципы (Рис. 3).

На диаграмме видно, что ориентация на клиента занимает второе место в рейтинге ценностей делового поведения (её выбрали 67% респондентов). При этом у почти половины респондентов соответствующий навык развит средне. С одной стороны, респонденты понимают значимость ориентации на клиента для компании, при этом в своей деятельности не демонстрируют, не могут или не умеют проявить соответствующий навык. Похожая картина и с ценностью командной работы — почти половина сотрудников (47%) выбрали её в качестве значимого для них принципа делового поведения. Вместе с тем 61% продемонстрировал среднее развитие этого навыка.

Таким образом, анализ индексов развития групп навыков у респондентов с разными социально-демографическими характеристиками показывает, что какие-то значимые различия можно наблюдать только для сотрудников, обладающих разным уровнем образования и общим стажем работы. Причём эта особенность касается как индексов развития цифровых

<sup>3</sup> Результаты однофакторного дисперсионного анализ (ANOVA) показали, что различия на уровне значимости 95% существуют между следующими группами: межличностное общение группа 36–45 лет оценивает выше групп до 25 и 46–55 лет; навык командной работы группа старше 55 оценивает выше двух младших возрастных групп; клиентоориентированность группа до 25 лет оценивает ниже трёх средних возрастных групп; саморегулирование группа до 25 лет оценивает ниже групп 26–35 лет и 46–55 лет.

навыков, так и универсальных навыков. Другие характеристики: пол, возраст и даже стаж работы по специальности практически не показывают связи с уровнем развития цифровых и универсальных навыков. Можно предположить, что, как и другие навыки, исследуемые группы навыков формируются в процессе образования и затем получают своё развитие в ходе взаимодействия в рабочей среде, причём неважно, имеет ли отношение этот опыт взаимодействия к отрасли и специфике деятельности компании, специальности, по которой работает сотрудник в данный момент. Важен сам опыт организационного взаимодействия, позволяющий сотрудникам развивать те навыки, которые были приобретены ими в период получения образования.

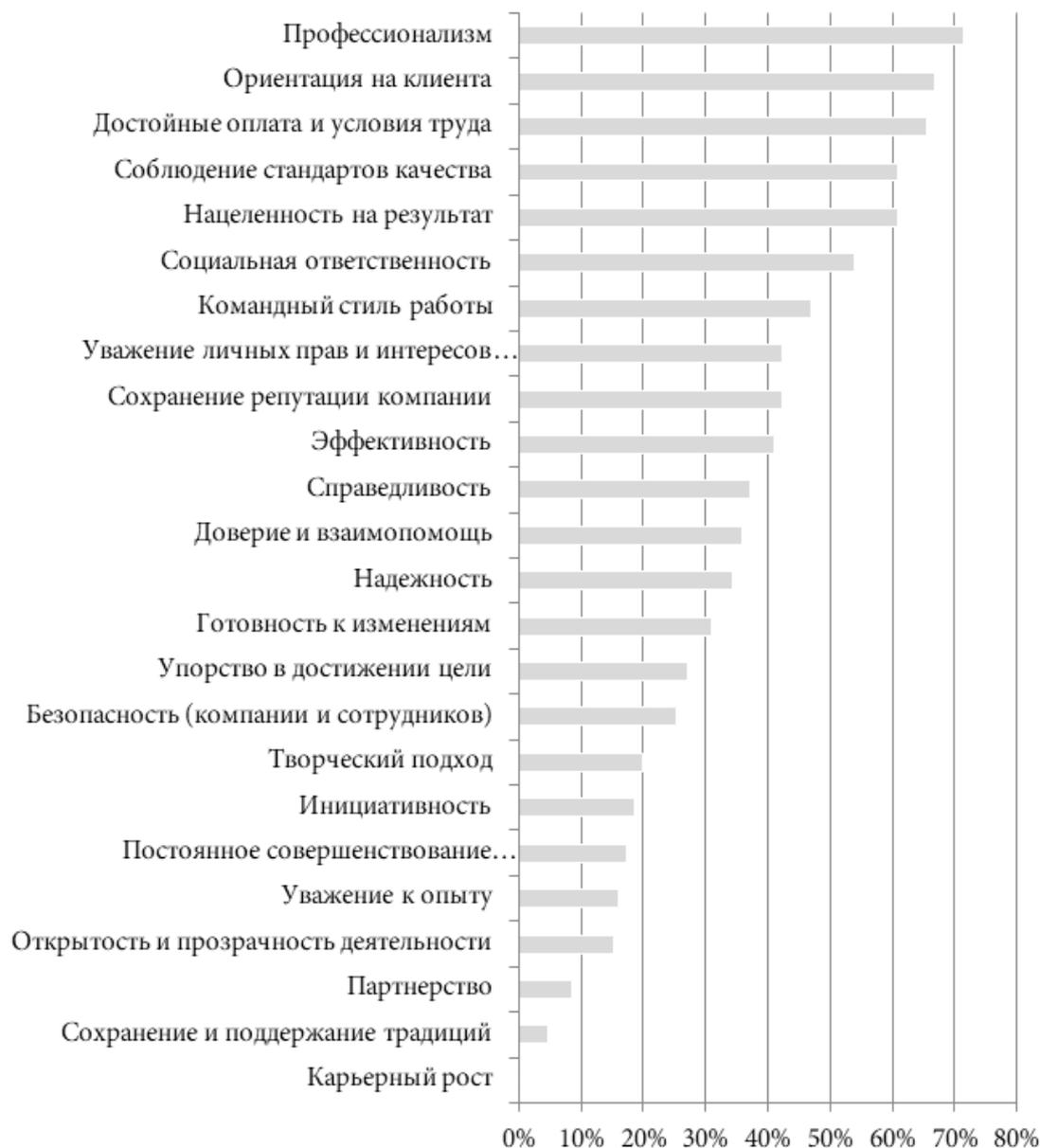


Рисунок 3. Принципы делового поведения

### Взаимосвязь между навыками различных типов

Теперь рассмотрим, какова связь разных типов навыков между собой. Связь развитости различных цифровых навыков между собой представлена в табл. 6. Так, уровень развития

базовых и цифровых навыков тесно коррелирует между собой. Специализированные навыки в меньшей степени, но тоже сильно связаны с базовыми и сквозными навыками. Уровень развития профессиональных навыков лишь слабо коррелирует с уровнем развития сквозных навыков.

Таблица 6. Взаимосвязь между различными цифровыми навыками (значения коэффициента корреляции Пирсона,  $N = 151$ )

Тип навыков	Базовые навыки	Сквозные навыки для работы	Специализированные цифровые навыки	Профессиональные цифровые навыки
Базовые навыки	1			
Сквозные навыки для работы	.646**	1		
Специализированные цифровые навыки	.419**	.466**	1	
Профессиональные цифровые навыки	.039	.267**	.158	1

**Примечание:** \*\* — корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Далее рассмотрим, как универсальные навыки связаны между собой (Табл. 7). В целом все универсальные навыки положительно связаны между собой. Выше всего взаимосвязь между клиентоориентированностью и саморегулированием. Такой результат не представляется в данном случае неожиданным, так как оба эти навыка связаны с эмоциональным интеллектом сотрудников. Клиентоориентированность формируется как межличностный эмоциональный интеллект (в данном исследовании) и включает, с одной стороны, способность человека понимать эмоциональное состояние партнёра по взаимодействию на основании как вербальных, так и невербальных сигналов, а с другой, — способность оказывать влияние на эмоции других людей. Саморегулирование связано с внутриличностным эмоциональным интеллектом: способностью понимать и управлять своими эмоциями, держать под контролем свои нежелательные эмоции, в том числе контролируя их внешние проявления. Выявленная взаимосвязь этих двух навыков даёт возможность в случае необходимости развивать эти навыки в комплексе в процессе повышения квалификации и тренингов.

Достаточно высокая взаимосвязь обнаружилась также между командной работой, межличностным общением и клиентоориентированностью, что тоже представляется вполне закономерным, так как демонстрирует навыки, связанные со способностями продуктивно взаимодействовать с партнёрами.

Таблица 7. Взаимосвязь между различными универсальными навыками (значения коэффициента корреляции Пирсона;  $N = 151$ )

Вид универсального (надпрофессионального) навыка	Межличностное общение	Командная работа	Клиенто-ориентированность	Саморегулирование
Межличностное общение	1			
Командная работа	.495**	1		
Клиентоориентированность	.593**	.362**	1	
Саморегулирование	.340**	.292**	.625**	1

**Примечание:** \*\* — корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Далее в ходе анализа было проверено наличие корреляции между цифровыми и универсальными навыками, для чего использовались индексы, позволяющие объединить навыки по соответствующим группам. Результаты анализа представлены в табл. 8.

Как показывает результаты, представленные в табл. 8, цифровые навыки слабо положительно связаны с клиентоориентированностью и навыками межличностного общения, однако с командной работой они оказались не связаны совсем. Если рассматривать отдельные группы навыков, то следует отметить, что у универсальных навыков чуть выше корреляции с

базовыми навыками и специализированными сквозными навыками. С профессиональными цифровыми навыками связи нет.

Таблица 8. Взаимосвязь между цифровыми и универсальными навыками (значение коэффициента корреляции Пирсона;  $N = 151$ )

Вид цифрового навыка	Межличностное общение	Командная работа	Клиенто-ориентированность	Само-регулирование
Индекс развития цифровых навыков общий	.238**	.113	.203*	.160*
Базовые навыки	.248**	.198*	.271**	.290**
Сквозные навыки	.212**	.078	.169*	.200*
Специализированные цифровые навыки	.215**	.154	.218**	.213**
Профессиональные цифровые навыки	.025	.016	.023	.085

**Примечания:** \*\* — корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя); \* — корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

В целом корреляции почти везде достаточно слабые. Можно сделать вывод о том, что уровень развития универсальных и цифровых навыков мало связаны между собой, хотя в целом уровень владения цифровыми навыками у сотрудников сферы гостеприимства выше, чем уровень владения разными вариантами универсальных навыков. Особенно это характерно для сотрудников, только начинающих свою деятельность и обладающих небольшим стажем работы.

### Заключение

По проблеме востребованности разных категорий компетенций в сфере гостеприимства активно ведется научная дискуссия. С одной стороны, для выполнения рабочих задач сотрудникам необходимы цифровые компетенции. С другой стороны, универсальные навыки продолжают играть ключевую роль в сервисных организациях, поскольку специфика деятельности в этой сфере предполагает активное взаимодействие в системе «человек — человек». В текущих условиях, когда туристические потоки за рубеж существенно сокращены, а туристический бизнес сфокусирован на развитии внутреннего туризма, именно компетенции контактного персонала могут выступать в качестве источников конкурентного преимущества (Яковлев, Балаева, Предводителя, Мисихина, Ершова, 2021). Настоящее исследование, имеющее в фокусе универсальные и цифровые навыки сотрудников первой линии взаимодействия с клиентами отечественной управляющей гостиничной компании N, показало, что в целом уровень владения цифровыми навыками у сотрудников сферы гостеприимства выше, чем уровень владения разными вариантами универсальных навыков. При этом анализ индексов развития и универсальных, и цифровых навыков у респондентов с разными социально-демографическими характеристиками показывает, что различия выявляются только у сотрудников, обладающих разным уровнем образования и общим стажем работы.

Результаты исследования могут быть использованы Управляющей компанией N в нескольких направлениях. Во-первых, результаты исследования дают компании общую картину и их могут учитывать для решения своих профессиональных задач специалисты по управлению персоналом, занимающихся вопросами подбора и отбора персонала компаний в сфере гостеприимства.

Во-вторых, выявленный относительно более низкий уровень владения контактным персоналом (особенно его молодой частью) универсальными навыками определяет как целевую общую ориентацию программ обучения этой категории сотрудников, так и конкретные мероприятия по развитию те или иных навыков. Полученные результаты могут

рассматриваться компанией также для оценки эффективности приводимых мероприятий по обучению персонала.

Что касается научной ценности проведённого исследования, то его результаты могут лечь в основу разработки модели компетенций персонала сервисных организаций, учитывающей особенности сочетания универсальных и цифровых навыков, необходимых для успешной реализации задач, стоящих перед контактными персоналом отелей. Кроме того, можно отметить, что наши результаты подтверждают выявленный ранее тренд на повышение уровня обладания цифровыми навыками молодых сотрудников (Радаев, 2019).

Можно выделить несколько направлений возможных дальнейших исследований. Во-первых, интерес представляет изучение востребованности универсальных и цифровых навыков контактного персонала со стороны потребителей. Это направление может быть реализовано в случае, если представится возможность включить в дальнейшем в исследования данные по результатам труда сотрудников. Это могут быть и оценки результативности труда контактного персонала руководителями, выполнение сотрудниками контрольных показателей эффективности (если эта система внедрена в гостиницах — эмпирических объектах исследования), оценка результатов труда клиентами отеля (анализ отзывов).

Во-вторых, базируясь на концепции экономики чувств<sup>4</sup> (*feeling economics*) (Huang, Rust, Maksimovic, 2019), можно предположить, что совершенствование искусственного интеллекта, способного выполнять всё больший объём и разнообразие аналитических функций, приведёт к изменению востребованных компаниями гостиничного сектора компетенций сотрудников, не взаимодействующих с клиентами. Это означает, что при сохранении эмпирического объекта фокус исследования может быть смещён на компетенции именно таких сотрудников.

## Литература

- Беспалов, Б. И. (2014). Профессионально важные компоненты деятельности человека и подходы к их психодиагностике. *Организационная психология*, 4(4), 12–50.
- Ерофеев, А. К., Базаров, Т. Ю. (2014). Авторские технологии разработки моделей компетенций. *Организационная психология*, 4(4), 74–92.
- Зимняя, И. А. (2004). *Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании*. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.
- Исаева, О. М., Савинова, С. Ю. (2020). Оценка надпрофессиональных компетенций у будущих менеджеров методами психодиагностики и графологии. *Организационная психология*, 10(3), 69–84.
- Кострова, Ю. С. (2011). Генезис понятий «компетенция» и «компетентность». *Молодой ученый*, 12(2), 102–104.
- Лавлок, К. (2005). *Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии*. М.: Вильямс.
- Люсин, Д. В. (2006). Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн. *Психологическая диагностика*, 4, 3–22.

<sup>4</sup> По мнению Р. Расти и М.-Х. Хуанг, экономика чувств — это экономика, в которой занятость и заработная плата людей тесно связаны с выполнением задач, требующих чувств. Задачи «на сочувствие» — это межличностные аспекты работы, например: общение с людьми, установление и поддержание отношений и влияние на других. Обслуживание клиентов является ярким примером. Всё большую роль в этом процессе играет развитие искусственного интеллекта. Экономика чувств характеризуется тем, что люди выполняют задачи, связанные с чувствами, а машины — задачи, связанные с мышлением. Это может перевернуть существующий социальный порядок. — *Прим. Ред.* (см.: Rust, R. T., Huang, M.-H. (2021). *The Feeling Economy. How Artificial Intelligence Is Creating the Era of Empathy*. Palgrave Macmillan, Cham).

- Малетин, С. С. (2017). Особенности потребительского поведения поколения Z. *Российское предпринимательство*, 18(21), 3347–3360.
- Петровская, Л. А. (1996). О природе компетентности в общении. *Мир психологии*, 3, 31–35.
- Петровская, Л. А. (1997). К вопросу о природе конфликтной компетентности. *Вестник Московского ун-та. Серия 14, Психология*, 4, 41–45.
- Равен, Дж. (2002). *Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация*. М.: Когито-Центр.
- Радаев, В. В. (2019). *Миллениалы: Как меняется российское общество*. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Решетникова, К. В., Предводителяева, М. Д. (2017). Компетенции выпускников магистратуры: что востребовано работодателями сферы гостеприимства. *Управленческие науки*, 7(4), 90–97.
- Спенсер, Л. М., Спенсер, С. М. (2010). *Компетенции на работе*. М.: Гиппо.
- Толочек В. А., Машкова А. С. (2020). Компетенции: методы исследования, результаты, сущностные свойства психологических объектов: взаимосвязи и взаимоограничения. *Организационная психология*, 10(4), 252–270.
- Adeyinka-Ojo, S., Lee, S., Abdullah, S. K., Teo, J. (2020). Hospitality and tourism education in an emerging digital economy. *Worldwide Hospitality and Tourism Theme*, 12(2), 113–125.
- Ashley, R. A., Bach, S. A., Chesser, J. W., Ellis, E. T., Ford, R. C., LeBruto, S. M., Milman, A., Pizam, A., Quain, W. J. A. (1995). Customer Based approach to hospitality education. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 6(4), 74–79.
- Benckendorff, P. J., Xiang, Z., Sheldon, P. J. (2019). *Tourism information technology* (3<sup>rd</sup> edition). Wallingford: CABI.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.
- Buergermeister, J. (1983). Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 8, 38–53.
- Chung-Herrera, B., Enz, C., Lankau, M. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17–29.
- Hood, C., Lodge, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313–333.
- Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. N.Y.: Vintage.
- Huang, M.-H., Rust, R., Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43–65.
- Ivanov, S., Webster, C. (Eds). (2019). *Robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism, and hospitality companies*. Bingley: Emerald Publishing.
- Kim, J., Erdem, M., Byun, J., Jeong, H. (2011). Training soft skills via e-learning: international chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 739–763.
- Kruyen, P. M., Marieke, Genugten van, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118–140.
- Laar van, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M, De Haan, J. (2020). Determinants of 21<sup>st</sup>-century skills and 21<sup>st</sup>-century digital skills for workers: a systematic literature review. *SAGE Open*, 10(1), 1–14.
- Laar van, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., De Haan, J. (2017). The relation between 21<sup>st</sup>-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.

- Laker, D, Powell, J. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122.
- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., Moore, K. A. (2015). *Workforce connections: key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields*. Child Trends: Washington, DC. URL: [www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/KeySoftSkills.pdf](http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/KeySoftSkills.pdf).
- Lundberg, C., Mossberg, L. (2008). Learning by sharing: Waiters’ and bartenders’ experience of service encounters. *Journal of Foodservice*, 19(1), 44–52.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–40.
- OECD. (2016). New skills for the digital economy. *OECD digital economy papers*. URL: [www.oecd-ilibrary.org/docserver/](http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/)
- Predvoditeleva, M., Reshetnikova, K., Slevitch, L. (2019). Hospitality Master’s program competencies: the case of russian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 31(4), 246–255.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., Lay, M. (2002). Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8–18.
- Singh, A., Jaykumar, P. (2019). On the Road to Consensus: Key Soft Skills Required for Youth Employment in the Service Sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(1), 10–24.
- Suh, E. J., West, J. J., Shin, J. U. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 11(2), 102–112.
- Tas, R. F. (1998). Teaching future managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 58–64.
- Wanson, S., McCracken, M. G. (2002). No attraction in strategic thinking: Perceptions on current and future skills needs for visitor attraction managers. *International Journal of Tourism Research*, 4(5), 367–378.
- Weber, M., Crawford, A., Lee, J., Denniso, D. (2020). An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313–332.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333.

Поступила 26.07.22



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Digital and soft skills of the Russian hotels employees: the structure and the level of the development

**Kira RESHETNIKOVA**

ORCID: 0000-0002-9748-7657

**Marina PREDVODITELEVA**

ORCID: 0000-0001-8385-2927

**Natalia SOBOLEVA**

ORCID: 0000-0001-5171-2196

*HSE University, Moscow, Russian Federation*

**Abstract.** The IT revolution has caused a re-engineering of business processes in virtually every sector of the economy, including the expansion of digital skills of employees in the tourism and hospitality industry. However, the very nature of hospitality determines the fact that digital skills cannot replace traditional soft skills. *Purpose.* This study aims to identify the level of development of soft and digital skills of frontline employees in Russian hotels. *Methodology.* The methodology includes a desk-based phase and a survey of frontline employees, conducted in spring 2021. The sample consists of 151 hotel employees managed by the Russian management company. The data was analyzed with the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Survey tools included several content blocks aimed at testing both digital skills and soft skills in demand in the hospitality industry. *Findings.* According to the results the levels of digital skills were higher than those of soft skills; at the same time, the levels of soft and digital skills were not associated with each other. This is of concern to HR managers of industry companies as it reduces the ability to deliver quality services to customers. Previous research in this area has predominantly been conducted using foreign rather than Russian data. *Value of results.* The present research focuses on the employees of Russian hotels, who directly work with customers. The results provide an opportunity to develop a set of recommendations for hospitality companies to improve HR processes, considering the level of soft and digital skills of employees. We recommend several possible directions for improving HR management practices in companies in the industry: improving recruitment and selection processes, and training companies' employees.

**Keywords:** competencies; soft skills; digital skills; hotel industry; hospitality

### References

- Adeyinka-Ojo, S., Lee, S., Abdullah, S. K., Teo, J. (2020). Hospitality and tourism education in an emerging digital economy. *Worldwide Hospitality and Tourism Theme*, 12(2), 113–125.
- Ashley, R. A., Bach, S. A., Chesser, J. W., Ellis, E. T., Ford, R. C., LeBruto, S. M., Milman, A., Pizam, A., Quain, W. J. A. (1995). Customer based approach to hospitality education. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 6(4), 74–79.

- Benckendorff, P. J., Xiang, Z., Sheldon, P. J. (2019). *Tourism information technology* (3<sup>rd</sup> edition). Wallingford: CABI.
- Bespalov, B. I. (2014). Professional'no vazhnye komponenty deyatel'nosti cheloveka i podhody k ih psihodiagnostike [Professionally important components of the human's active interaction with the world and approaches to its psychological diagnostics]. *Organizational Psychology*, 4(4), 12–50. (in Russian).
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.
- Buergermeister, J. (1983). Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 8, 38–53.
- Chung-Herrera, B., Enz, C., Lankau, M. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17–29.
- Erofeev, A. K., Bazarov, T. Yu. (2014). Avtorskie tekhnologii razrabotki modelej kompetencij [Original competences modeling technologies]. *Organizational Psychology*, 4(4), 74–92. (in Russian).
- Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manujlov, G. M. (2002). *Social'no-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp* [The social-psychological diagnostics of the personal development and small groups]. M.: Izdatel'stvo Instituta Psihoterapii. (in Russian).
- Hood, C., Lodge, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313–333.
- Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. N.Y.: Vintage.
- Huang, M.-H., Rust, R., Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43–65
- Hutorskij, A.Y. (2011). Opređenje obshchepredmetnogo sodержaniya i klyuchevyh kompetencij kak harakteristika novogo podhoda k konstruirovaniyu obrazovatel'nyh standartov [The determination of the general content and the key competencies as a characteristic of the new approach to the educational standards elaboration]. *Vestnik Instituta obrazovaniya cheloveka*, 1. (in Russian).
- Isayeva, O. M., Savinova, S. Yu. (2020). Otsenka nadprofessional'nykh kompetentsiy u budushchikh menedzherov metodami psikhodiagnostiki i grafologii [Evaluation of supraprofessional competencies in future managers by methods of psychodiagnosics and graphology]. *Organizational Psychology*, 10(3), 69–84. (in Russian)
- Ivanov, S., Webster, C. (Eds). (2019). *Robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism, and hospitality companies*. Bingley: Emerald Publishing.
- Kim, J., Erdem, M., Byun, J., Jeong, H. (2011). Training soft skills via e-learning: International chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 739–763.
- Kostrova, Y. S. (2011). Genezis ponyatij «kompetenciya» i «kompetentnost'» [The origin of the terms 'competency and competence]. *Molodoj uchenyj*, 12(2), 102–104. (in Russian).
- Kruyen, P. M., Marieke, Genugten van, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118–140.
- Laar van, E., Deursen van, A. J. A. M., Dijk van, J. A. G. M., De Haan, J. (2020). determinants of 21<sup>st</sup> century skills and 21<sup>st</sup> century digital skills for workers: A systematic literature review. *SAGE Open*, 10(1), 1–14.
- Laar van, E., Deursen van, A. J. A. M., Dijk van, J. A. G. M., De Haan, J. (2017). The relation between 21<sup>st</sup> century skills and digital skills: a systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.
- Laker, D, Powell, J. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122.

- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., Moore, K. A. (2015). *Workforce Connections: Key "Soft Skills" That Foster Youth Workforce Success: Toward a Consensus Across Fields*. Child Trends, Washington, DC. Retrieved from: [www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/KeySoftSkills.pdf](http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/KeySoftSkills.pdf)
- Lovelock, K. (2005). Marketing uslug: personal, tekhnologii, strategii [Services Marketing: People, Technology, Strategy]. M.: Vil'yams. (in Russian)
- Lundberg, C., Mossberg, L. (2008). Learning by sharing: waiters' and bartenders' experience of service encounters. *Journal of Foodservice*, 19(1), 44-52.
- Lyusin, D. V. (2006). Novaya metodika dlya izmereniya emocional'nogo intellekta: oprosnik EmIn [New methodology for measuring the emotional intelligence: EmIn questionnaire]. *Psychological diagnostics*, 4, 3-22. (in Russian)
- Maletin, S.S. (2017). Osobennosti potrebitel'skogo povedeniya pokoleniya Z [Peculiarities of consumer behavior of generation Z]. *Russian journal of Enterprisership*, 18(21), 3347-3360. (in Russian)
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-40.
- OECD (2016). New skills for the digital economy. *OECD digital economy papers*. Retrieved from: [www.oecd-ilibrary.org/docserver/](http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/)
- Petrovskaya, L.A. (1996). O prirode kompetentnosti v obshchenii [About the nature of the competence in communications]. *World of Psychology*, 3, 31-35. (in Russian)
- Petrovskaya, L. A. (1997). K voprosu o prirode konfliktnoj kompetentnosti [To the question on the nature the conflict competence]. *MSU Vestnik, Series 14, Psychology*, 4, 41-45. (in Russian)
- Predvoditeleva, M., Reshetnikova, K., Slevitch, L. (2019). Hospitality master's program competencies: the case of russian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 31(4), 246-255.
- Radaev, V. V. (2019). *Millenialy: Kak menyaetsya rossijskoe obshchestvo* [Millenials: How does the Russian society changes]. M.: Izdatel'skij dom Vysshej shkoly ekonomiki. (in Russian)
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18.
- Raven, J. (2002). *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyyavlenie, razvitie i realizaciya* [Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release]. M.: Kogito-Centr. (in Russian)
- Reshetnikova, K. V., Predvoditeleva, M. D. (2017). Kompetencii vypusknikov magistratury: chto vostrebovano rabotodatelayami sfery gostepriimstva [The Competencies of Master Program Graduates: Employers' Demands in Hospitality]. *Management Sciences*, 7(4), 90-97. (in Russian)
- Singh, A., Jaykumar, P. (2019). On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(1), 10-24.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (2010). *Kompetencii na rabote. Modeli maksimal'noj effektivnosti raboty* [Competence at Work: Models for Superior Performance]. M.: HIPPO. (in Russian).
- Suh, E. J., West, J. J., Shin, J. U. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 11(2), 102-112.
- Tas, R. F. (1998). Teaching future managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 58-64.
- Tolochek V. A., Mashkova A. S. (2020). Kompetentsii: metody issledovaniya, rezul'taty, sushchnostnyye svoystva psikhologicheskikh ob'yektov: vzaimosvyazi i vzaimoogranicheniya [Competencies: research methods, results, essential properties of psychological objects: interconnections and mutual restrictions]. *Organizational Psychology*, 10(4), 252-270. (in Russian)
- Wanson, S., McCracken, M. G. (2002). No attraction in strategic thinking: perceptions on current and future skills needs for visitor attraction managers. *International Journal of Tourism Research*, 4(5), 367-378.

- Weber, M., Crawford, A., Lee, J., Dennis, D. (2020). An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313–332.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333.
- Yakovlev, A. A., Balaeva, O. N., Predvoditeleva, M. D., Misihina, S. G., Ershova, N. V. (2021). Krizis ili novaya real'nost': vliyanie pandemii na rossijskij sektor turizma [A crisis or new reality: The impact of covid-19 pandemic on the russian tourism sector]. *ECO*, 5, 53–76. (in Russian)
- Zimnyaya, I. A. (2004). *Klyuchevye kompetentnosti kak rezul'tativno-celevaya osnovakompetentnostnogo podhoda v obrazovanii* [Key competencies as effectively target basis of competency approach in education]. M.: Issledovatel'skij centr problem kachestva podgotovki specialistov. (in Russian)

Received 26.07.2022