

## **Формирование системы управления трудовым потенциалом в рекреационной сфере.**

Аида Саркисовна Карамова

Сочинский государственный университет, Российская Федерация  
354000, Краснодарский край, г. Сочи, ул. Советская 26 а  
Аспирант  
E-mail: efsgutikkd@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы формирования системы управления трудовым потенциалом в рекреационной сфере. Особое внимание уделяется проблемам стресса в современных условиях. Определяется круг проблем, которые необходимо решить для создания условий эффективного использования трудового потенциала менеджмента в рекреационной сфере.

**Ключевые слова:** система управления трудовым потенциалом; стресс в менеджменте; эффективное использования трудового потенциала; менеджмент в рекреационной сфере.

**Введение.** В современных условиях, когда в стране взят курс на всемерное использование человеческого фактора в обеспечении стабильно высокой эффективности в сфере гостеприимства, повышение конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства должны стать одной из первоочередных задач социально-экономической стратегии.

Многие авторы рассматривают сферу гостеприимства как неотъемлемую часть жизни людей на нашей планете, как сложный, высокодоходный межотраслевой комплекс, представляющий собой один из основных секторов мировой экономики, способствующий обеспечению высокого уровня занятости, социального благосостояния и качества жизни людей, а также развитию, экономическому единству и культурному разнообразию стран мира [1, 5, 7, 10].

**Материалы и методы.** Руководители индустрии гостеприимства должны постоянно отслеживать изменения, происходящие во внешней среде, и учитывать их в реальной деятельности организации. Для этого менеджеры должны быть вооружены различными методиками по диагностике и эффективному использованию различных ресурсов и, в первую очередь, персонала предприятий индустрии гостеприимства. Здесь управление персоналом приобретает особое значение, во-первых, в связи с особой детерминирующей ролью человеческого фактора в достижении общей эффективности деятельности организации; во-вторых, в связи с неопределенностью и поэтому сложностью измерения это влияния.

**Обсуждение.** Сегодня считается уже доказанным, что построение оптимальных экономических отношений на основе гуманистических принципов и правил является обязательным условием достижения гармонии в производственной и социальной сферах современной организации. С ростом, усложнением и динамизмом производственных связей, многовариантностью и пластичностью решений в условиях высоких темпов научно-технического прогресса «жесткое» управление становится нереальным [2, 6, 8]. Новая управленческая парадигма состоит в том, что любая организация рассматривается как социотехническая система, включающая две взаимосвязанные и взаимодействующие по принципу «симбиоза» подсистемы – социальную, связанную с человеческим фактором, и техническую (производственную). Причем приоритетным в управлении социотехнической системой считается учет, прежде всего, особенностей «человеческого фактора» [3, 9].

Однако на сегодняшний день проблема взаимодействия основных составляющих социотехнической системы в теоретическом и практическом плане разработана недостаточно. Много говорится о необходимости учета конкурентных преимуществ организации, но само понятие, модель, составляющие, критерии конкурентоспособности организации входят в практику менеджмента с трудом и требуют дальнейшей интенсивной разработки. В исследованиях получены факты снижения индекса синергизма работающей организации при ее достаточно высоком уровне профессионализма главным образом из-за

недоучета специфических свойств человека – мотивации, коммуникативной компетентности, стратегии принятия решений, социальных установок, интернальности и др.

В то же время известно, что специфика управления системами с элементами человеческого фактора состоит в том, что многое здесь не поддается прямым измерениям, точным количественным оценкам. Значительная часть причинно-следственных связей скрыта за внешними проявлениями и поступками людей. Сложность и относительно низкая вероятность получения запланированного результата в управлении элементами человеческого фактора, с одной стороны, и тесная системная связь и зависимость этого управления с управлением технической (производственной) подсистемой, с другой – в целом диктует необходимость переноса центра тяжести в управлении организациями на разработку управления, прежде всего, элементами человеческого фактора.

«Эффективная» организация стремится максимально продуктивно использовать «конкурентные преимущества» своих работников. В этой связи управление персоналом становится одной из наиболее важных сфер жизненной и производственной деятельности организации, способной многократно повысить ее эффективность. При этом, само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

В то же время часто руководители предприятий индустрии гостеприимства в России, начиная реализацию программы изменений, пользуется устаревшими методами, опираясь на здравый смысл и интуицию. К сожалению, в наше время этого уже становится недостаточно для достижения успеха. Как считают специалисты, осуществление организационных изменений – это высший пилотаж в работе руководителей, предполагающий знание психологии процесса изменений, его философии и технологии, а также изучение успешного и неудачного опыта других компаний [4].

Таким образом, выявляется противоречие, с одной стороны, между сильно растущими потребностями отечественного менеджмента в организационных изменениях как факторе выживания и конкурентоспособности организации (КС-организации), с другой – методологической и практической невозможностью использовать тот или иной инновационный метод организационных изменений по причинам: либо их отсутствия на российском рынке методического инструментария; либо неадаптированности зарубежных методов к российской действительности; либо просто незнания, основанного на слабой подготовке российских менеджеров к осуществлению инновационных процессов в организации в целом и в системе управления персоналом в частности.

В последние годы чрезвычайно обострилась конкуренция за персонал. Спрос на специалистов среднего и высшего звена во многих сферах бизнеса значительно превышает предложение. Потребность в нужных сотрудниках растет быстрее, чем успевают вырастить новые кадры. Поэтому организации начинают бороться за имидж лучшего работодателя и активно работать над схемами удержания персонала.

В ходу, как и прежде, бонусы, зарплата, опционы, компенсации, льготы, персональные автомобили, квартиры. И, как правило, не фигурирует такой фактор, одинаково важный для всех, как психологические и физические условия работы в компании. Сотрудники всех рангов не хотят, чтобы их здоровье подвергалось истязанию на работе многими негативными факторами, чтобы из них «высасывали все соки». Они не хотят постоянно испытывать депрессию, головную боль, запредельную усталость, угасание либидо.

В конечном итоге, доведенные до предела, до срыва, до болезни, они начинают искать другую компанию, где в менеджменте используется гуманистический подход и заботятся о духовном, физическом, психическом здоровье персонала. В таких условиях работа доставляет удовольствие, стимулируется креативность, хочется самореализации. Подобный посыл к работе дает фирме неоценимые преимущества, позволяет быстро развиваться за счет высокой работоспособности сотрудников.

Ущерб от «офисных заболеваний» нельзя просчитать на калькуляторе (хотя в США, например, потери от стресса оцениваются в 300 с лишним миллиардов долларов в год). Тем не менее он может быть огромным, и при этом незаметным, вернее, неосознанным топ-менеджментом организации. Когда последняя начинает «буксовать» в своем развитии, анализируют все возможные причины. Кроме одной, возможно, в данном случае главной – неспособности коллектива, команды сделать рывок вперед, чтобы занять передовые позиции.

Человеческие ресурсы организации истощены, подорваны. Они нездоровы. Они «выгорели». У них нет сил, чтобы много и продуктивно работать. Силы медленно и незаметно уходили на борьбу с «офисными» физическими и психическими болезнями.

Практика набора новых людей, замены персонала себя не оправдывает.

Во-первых, новые кадры (если это не «зеленые» выпускники университетов) оказываются также «выжатыми лимонами», из которых взяли все, что можно, на прежнем месте работы.

Во-вторых, дефицит квалифицированных сотрудников с каждым днем становится все острее. Становится выгоднее «беречь» свои кадры, усиливать их лояльность, патриотизм и заинтересовывать всеми способами эффективно работать в родной компании.

В ближайшем будущем кадровый голод станет еще острее из-за дефицита молодого пополнения. Поэтому в политике удержания кадров необходимо учитывать все без исключения стимулы и условия, влияющие на лояльность и патриотизм персонала. В том числе и такие важные из них, как поддержка здоровья.

Сегодня стресс называют «чумой XXI века», беспощадным убийцей, уносящим в царство Аида миллионы и миллионы жизней.

Природа и характер труда в XXI веке стремительно меняются. Стресс на работе очень быстро становится фактором № 1, отрицательно влияющим на здоровье людей.

Существует целый ряд профессий, где постоянно присутствует стресс. Это президент страны, авиадиспетчеры, космонавты, автогонщики, летчики, брокеры на бирже, преподаватели в школе, продавцы, официанты, пожарные, водители такси. Менеджеры в этом списке занимают не последнее место.

Американский психолог Кевин Данвелз пишет: «менеджеры должны иметь представление о последствиях, вызываемых стрессами как у них самих, так и у членов их команд, поскольку это затрагивает не только каждого в отдельности, но и всю организацию. Можно утверждать, что имеется явная зависимость между стрессом и коронарными заболеваниями, раком, гипертонией, подверженностью инфекционным заболеваниям, возникновением нервно-соматических болезней, таких как радикулит, обострение диабета, появление зависимости от алкоголя, наркотиков, депрессий, предрасположенности к самоубийству, неудовлетворенности работой, низкой самоотдачей, прогулов, текучести кадров, низкой производительности труда. Поэтому необходимость управления стрессами представляется очевидной».

Стресс в процессе труда менеджера стал одной из важных проблем управления. Следовательно, каждый менеджер должен владеть методиками стрессменеджмента. Такие дополнительные обязанности далеко не в радость менеджерам, ибо само их наличие может вызвать дополнительное напряжение.

Результаты исследования, посвященного проблемам стресса среди американских работников, свидетельствуют:

- Ежегодно связано со стрессами снижение производительности, повышение стоимости медицинского страхования и другие затраты составляют около \$300 млрд. Причем они постоянно возрастают;

- 30 % руководителей высшего уровня считают, что их работа неблагоприятно влияет на их здоровье;

- число претензий рабочих на компенсацию, связанную со стрессом, за последние 10 лет возросло в три раза;

- 46 % всех работников оценивают свою работу как чрезвычайно напряженную;

- 34 % сотрудников в течение года всерьез обдумывали возможность ухода с работы из-за стресса;

- 69 % опрошенных отметили, что связанные со стрессом проблемы со здоровьем привели к снижению производительности труда;

- 34 % американских работников считают что они «сгорают на работе». Согласно американскому законодательству компания, фирма может нести юридическую ответственность за воздействие стресса на сотрудников во время работы. И если ответственность компании установлена, сотрудники могут получать пособия. В случае отказа работник может подать иск в суд, который вынесет решение по поводу компенсации ущерба для здоровья и заработка.

Любой фирме невыгодно выплачивать компенсации за чрезмерный стресс на работе. Как не выгодно и то, что работники, испытывающие постоянное негативное воздействие, работают значительно хуже, чем в благоприятных условиях.

Международная организация Грант Торнтон провела исследования, согласно которым менеджеры компаний разных стран испытывали в 2012 году намного более высокий уровень стресса, чем в 2011 году. Данные опросов менеджеров 265-ти российских компаний, проведенные Грант Торнтон Интернешнл, показали ту же картину.

В России мощным стресс-фактором для бизнесменов являются методы государственного регулирования деловой активности. Большинство менеджеров отмечают его негативное влияние на психику. Тревогу владельцев и менеджеров высшего звена вызывает неопределенность в стране, непредсказуемые действия властей, неуверенность в завтрашнем дне. Около половины руководителей российских фирм одной из главных причин роста уровня стресса в их жизни называют возрастающую нехватку времени для общения с семьей и друзьями. Менеджеры вынуждены ограничивать дружеские контакты, не посещать театры, выставки, перестают ходить в кино, заниматься спортом. Их охватывает безразличие. Это реакция на стресс. Аналогичные процессы проходят в сфере гостеприимства.

**Заключение.** Сегодня перед нами стоит задача разработать теоретическую модель (структуру) организационных изменений на предприятиях индустрии гостеприимства как целенаправленного процесса инновационного менеджмента и на этой основе определить и экспериментально апробировать теоретические положения и технологию реализации данной модели на этих предприятиях.

Для решения поставленной задачи надо последовательно выполнить ниже перечисленные этапы:

- 1) проанализировать социально-экономические предпосылки развития менеджмента как области знания об управлении персоналом;
- 2) рассмотреть различные подходы к управлению персоналом в контексте развития менеджмента и современной системы взглядов на менеджмент;
- 3) рассмотреть теоретико-методологические особенности управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства;
- 4) проанализировать модель социотехнической системы как организации нового типа, основными составляющими которой являются системно взаимосвязанные подсистемы – управление персоналом и управление производством;
- 5) рассмотреть конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства как социально-экономическую категорию инновационного менеджмента, проанализировать ее объективную и субъективную обусловленность;
- 6) разработать теоретическую модель конкурентоспособности организации и на этой основе определить проектные (целефункциональные, содержательные, структурно-логические, инструментально-технологические, организационно-управленческие) характеристики процесса организационных изменений;
- 7) уточнить и систематизировать основные понятия и методы организационных изменений как средства совершенствования управления персоналом организации и на этой основе разработать теоретическую модель (структуру) организационных изменений;
- 8) выявить систему показателей эффективности управления персоналом, разработать методический инструментарий диагностики (оценки) потребностей в совершенствовании системы управления персоналом;
- 9) провести анализ социально-экономических и организационно-управленческих особенностей объекта исследования;
- 10) провести исследование, анализ и интерпретацию результатов, на основе которых разработать экономическое обоснование программы совершенствования системы управления трудовым потенциалом в рекреационной сфере.

**Примечания:**

1. Академия рынка: маркетинг: пер. с фр./А.Дайан, Ф.Букерель, Р.Ланкар и др.; Научн. Ред. А.Г. Худокормов. М.: Экономика, 1993. 572 с.
2. Амблер Т. «Практический маркетинг» СПб: Питер Ком, 1999 г.
3. Анিকেев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер. «Практика маркетинга» (Издание 2-е, дополненное). М.: Фолиум, «Информ-Студио», 1996. 128 с.

4. Аникина А.А. CRM – решение как средство повышения конкурентоспособности и эффективности компании на рынке // Маркетинг услуг № 1 2007, с. 24
5. Боков М.А., Демерчян Н.С., Нефедкина С.А., Угрюмов Е.С. Особенности развития регионального туризма в России. Научная монография // Сочи: РИЦ СГУ, 7,96 п.л. 2012.
6. Боков М.А., Ветитнев А.М., Угрюмов Е.С. Конкурентоспособность санаторно-курортных организаций. Сочи: РИО СГУТиКД, 1999. 176 с.
7. Боков М.А., Матющенко Н.С., Романова Г.М., Шаповалов В.И. Теория и практика современного менеджмента / Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи: РИЦ СГУТ и КД, 2011. 264 с.
8. М.А. Боков, Н.Н. Демерчян, Д.А. Кантемиров, Г.М. Романова, Е.С. Угрюмов Проблемы и перспективы сельского туризма в России / Сочи: РИЦ СГУ, 7,1 п. л., 2013.
9. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов. Второе издание. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2002. 1063 с.
10. Менеджмент СКО. Учебное пособие в 3-х книгах под Бокова М.А. / Санкт-Петербург: Издательство СПб ФЭУ, 40 п. л. 2007.

UDC 338.24

### **Creating a System for Managing the Working Potential in the Recreational Sector**

Aida S. Karamova

Sochi State University, Russian Federation  
354000, Sochi, Sovetskaya St., 26 a  
PhD student  
E-mail: efsgutikkd@yandex.ru

**Abstract.** The article examines the issues surrounding the creation of a system for managing the working potential in the recreational sector. Special attention is devoted to the issue of stress within the modern environment. The article identifies a number of issues which must be resolved to create the necessary environment to effectively utilise the working potential of managers within the recreational sector.

**Keywords:** a system for managing the working potential, stress within management, effectively utilising the working potential, management within the recreational sector.