

## ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ НАДЕЖНОСТИ ПЕРСОНАЛА ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*И. И. Цветкова, А. В. Сиволан*

## FORMATION MODEL OF RELIABILITY OF PERSONNEL IN TOURIST ORGANIZATION

*I. I. Tsvetkova, A. V. Sivolap*

**Аннотация.** *Актуальность и цели.* Кадровая безопасность является одним из элементов, обеспечивающих экономическую безопасность предприятий и организаций. Ведущую роль в обеспечении кадровой безопасности играет надежность персонала. Формирование модели надежности персонала с последующей оценкой надежности позволит руководству предприятия обеспечить надлежащий уровень кадровой безопасности и нивелировать угрозы, обусловленные негативными умышленными или неосторожными действиями персонала. Целью статьи является разработка модели надежности персонала для организаций, функционирующих в сфере туризма. *Материалы и методы.* Реализация цели исследования была достигнута на основе анализа особенностей туристического бизнеса, а также концептуальных положений, изложенных в трудах отечественных и зарубежных ученых по проблемам обеспечения кадровой безопасности предприятий. *Результаты.* Рассмотрены различные подходы к определению сущности надежности персонала. Определены внешние факторы, оказывающие влияние на степень надежности человека, и сгруппированы по двум категориям: организационные и факторы внешней среды. Определена специфика туристического бизнеса в современных условиях хозяйствования. Построена модель надежности персонала в туристической организации, включающая в себя три кластера, элементы по каждому кластеру, а также уровни проявления элементов. Также в модели показано влияние внешних факторов на уровни проявления элементов надежности. Представлены лингвистическая характеристика всех элементов модели надежности персонала и рекомендуемые методы их оценки. Обоснована возможность расширения модели надежности для управленческого персонала за счет включения в нее дополнительных элементов. *Выводы.* Формирование модели надежности персонала с последующей оценкой надежности, а также принятие управленческих решений по результатам оценки способны повысить уровень кадровой безопасности организации, что непременно приведет к росту эффективности всей деятельности.

**Ключевые слова:** надежность персонала, модель, кадровая безопасность, кластер, элемент, факторы.

**Abstract.** *Background.* Personnel security is one of the elements that ensure the economic security of enterprises and organizations. The reliability of the personnel plays a leading role in providing personnel security. The formation of a personnel reliability model with subsequent reliability assessment will allow the company's management to ensure an adequate level of personnel security and to level out threats caused by negative intentional or reckless actions of personnel. The aim of the article is to develop a model of personnel

reliability for organizations operating in the field of tourism. *Materials and methods.* The goal of the research was achieved on the basis of an analysis of the characteristics of the tourism business, as well as the conceptual provisions set forth in the works of domestic and foreign scientists on the problems of ensuring the personnel safety of enterprises. *Results.* Different approaches to determining the essence of staff reliability are considered. External factors influencing the degree of human reliability are identified and grouped into two categories: organizational and environmental factors. Specificity of the tourist business in modern conditions of management is determined. A model of staff reliability in a tourist organization is constructed, which includes three clusters, elements for each cluster, and the levels of manifestation of elements. Also, the model shows the influence of external factors on the levels of manifestation of reliability elements. A linguistic characteristic of all elements of the personnel reliability model and recommended methods for their evaluation are presented. The possibility of expanding the reliability model for management personnel is substantiated by including additional elements in it. *Conclusions.* The formation of a personnel reliability model with subsequent reliability assessment, as well as management decisions based on the evaluation results, can improve the level of the organization's human resources security, which will certainly lead to an increase in the effectiveness of all activities.

**Key words:** personnel reliability, model, personnel safety, cluster, element, factors.

### **Введение**

Обеспечение экономической безопасности является важнейшей проблемой, стоящей перед любым отечественным предприятием. Кадровая безопасность является одной из подсистем экономической безопасности, наряду с финансовой, экологической, информационной, технико-технологической и т.п. Формирование кадровой безопасности предполагает создание механизма оптимального управления персоналом, способствующего обеспечению устойчивого функционирования предприятия и возможности противодействия различным негативным явлениям.

Кадровая безопасность включает в себя целый ряд количественных и качественных показателей: численного состава персонала и его динамики, квалификации и интеллектуального потенциала, эффективности использования персонала, условий труда, качества мотивационной системы, деструктивных форм поведения, личностных характеристик и акцентуаций характера, надежности персонала, социальные показатели. При этом наиболее весомой характеристикой, оказывающей влияние на уровень кадровой безопасности, является надежность персонала.

Однако состав элементов надежности персонала будет разным для предприятий различных сфер деятельности. Так, для производственных предприятий надежность персонала будут определять вероятность выполнения сменного задания, производительность труда, эффективность эксплуатационного обслуживания, уровень квалификации, психофизиологическое состояние. Для предприятий сферы услуг, наряду с профессиональными характеристиками, приобретают значение личностные характеристики и организационная приверженность.

Целью данного исследования является разработка модели надежности персонала в сфере туризма.

### ***Элементы надежности персонала и факторы, оказывающие влияние на уровень надежности***

Надежность – свойство объекта сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих способность выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях применения, технического обслуживания, ремонтов, хранения и транспортировки [1]. Надежность человека определяется его способностью в течение заданного времени в предусмотренных условиях сохранять нормальное состояние жизнедеятельности и выдерживать технические параметры управления системы в установленных пределах, а также выполнять все возложенные на него функции по поддержанию заданного режима [2].

В современной литературе надежность персонала исследуется с различных позиций: принятия решений, эргономики, инженерной психологии. Так, надежность персонала в процессе принятия решений рассматривается через анализ ошибочно принятых решений (В. С. Кулибанов, А. И. Шипилов). Эргономика исследует пути оптимизации условий труда и повышения надежности персонала с учетом психологических, гигиенических и прочих факторов (Н. В. Прусова, Г. Х. Боронова). В инженерной психологии анализ надежности персонала проводят путем моделирования взаимодействия человека с машиной для количественной оценки возможности аварии на сложных человеко-машинных комплексах (Г. С. Никифоров, А. А. Широкова, А. А. Крылов).

Традиционно надежность персонала включает в себя ряд элементов:

– профессиональная надежность, уровень которой определяется в зависимости от соответствующей квалификации, опыта, знаний и навыков профессиональной деятельности;

– психологическая надежность, обеспечиваемая наличием определенных свойств характера, позволяющих человеку выполнять конкретную работу на надлежащем уровне;

– моральная надежность, предполагающая высокую степень лояльности сотрудника к организации и готовность прилагать усилия для достижения поставленных целей.

На уровень надежности персонала оказывает влияние также ряд внешних по отношению к человеку факторов, которые можно представить как организационные и факторы внешней среды.

Среди организационных факторов наибольшее воздействие на степень надежности человека будут оказывать:

- система мотивации и стимулирования труда;
- информационная политика;
- уровень корпоративной культуры;
- структура и численность персонала в организации;
- эффективность и структура взаимодействия;
- уровень морально-психологического климата;
- регламентация деятельности персонала;
- автоматизация процессов управления персоналом;

- условия труда;
- организация труда.

Факторы внешней среды – это:

- инфляционные процессы в государстве;
- состояние рынка труда в регионе в разрезе должностей;
- социально-экономическая и политическая ситуация;
- условия труда у конкурентов;
- наличие социально-бытовых и семейных проблем.

Нужно отметить, что степень надежности человека применительно к его профессиональной деятельности может изменяться при возникновении чрезвычайных кризисных ситуаций. Чем ниже оценивается уровень надежности работника в стандартных условиях, тем выше вероятность ее снижения в экстремальных ситуациях.

Как уже отмечалось, основная цель формирования модели надежности персонала состоит в возможности структурированной оценки ее влияния на кадровую безопасность и получении информации, необходимой для принятия соответствующих управленческих решений. Можно выделить и косвенные цели, помочь в достижении которых способно повышение уровня надежности персонала:

- разработка планов развития сотрудников;
- формирование кадрового резерва;
- оптимизация использования трудового потенциала работников;
- формирование эффективной системы мотивации персонала;
- установление стандартов профессиональной деятельности;
- оптимизация качественного и количественного состава персонала в организации.

### ***Специфика туристического бизнеса в современных условиях хозяйствования***

Универсальную для всех организаций модель надежности персонала создавать нецелесообразно, так как структура элементов надежности зависит от различных факторов, и, прежде всего, от отраслевой принадлежности и характера выполняемой деятельности. Естественно, оценка уровня надежности персонала, занятого в производстве и обслуживании сложных в техническом отношении объектов, представляется более значимой для предприятия. Тем не менее, и в сфере услуг надежность персонала оказывает существенное влияние на удовлетворенность потребителей качеством оказываемых услуг и отражается на эффективности деятельности туристской организации.

Специфика надежности персонала в сфере туризма обусловлена особенностями данного бизнеса, а также влиянием на туризм тех изменений, которые происходят в настоящий момент в обществе в целом. К таким особенностям можно отнести:

- решающее влияние человеческого фактора на качество оказания туристических услуг;

- сложную структуру туристской индустрии, включающую в себя множество туристических компонентов;
- влияние на туризм отраслей, не имеющих ярко выраженного туристского характера;
- вероятность создания большой нагрузки на инфраструктуру туристского региона, его экологию, объекты культуры и отдыха;
- необходимость кооперации туристских организаций как по вертикали, так и по горизонтали, поскольку туристская услуга является комплексным продуктом;
- сезонность туризма, требующая особого подхода к формированию кадровой политики на туристских предприятиях;
- развитие онлайн-сервиса и интернет-технологий;
- увеличение доли нематериальных и виртуальных активов в структуре активов туристских предприятий;
- глобализацию, мобильность и гибкость туристического бизнеса.

Качество предоставляемых туристических услуг зависит от умения персонала своевременно распознавать потребности каждого клиента, осуществлять обслуживание по установленным стандартам [3].

### ***Модель надежности персонала***

Модель надежности персонала в туристской сфере представляет собой структурированный набор элементов надежности. Каждый элемент модели можно детализировать собственным индикатором, который описывает проявление данной характеристики у работника, являясь одновременно требованием к наличию соответствующего элемента модели.

Структура формируемой на предприятии модели надежности персонала зависит от выбора вида модели и может быть различной:

- линейной (общеорганизационной);
- уровневой (каждому уровню должности соответствуют различные элементы кластера);
- ступенчатой (разные градации требований к структуре элементов кластера);
- древообразной (градация требований к структуре элементов кластера для разных карьерных путей, вариантов организационной стратегии и т.п.);
- профильной (применительно к конкретному виду профессиональной деятельности);
- смешанной (содержащей элементы всех перечисленных видов в разной пропорции).

Базовой моделью для организации является линейный вид, на основе которого затем могут разрабатываться другие варианты. При этом для дополнительных моделей надежности может потребоваться включение весовых коэффициентов. Использование весовых коэффициентов для расчета итогового балла надежности сотрудника или группы сотрудников оправдано тем, что для каждой организации разные элементы модели могут иметь различную значимость.

При разработке модели важно ориентироваться на основные принципы ее построения, соблюдать структуру, дорабатывая и увязывая ее с конкретным видом деятельности организации и спецификой кадровой политики.

Разработанная нами модель надежности персонала содержит выделенные кластеры надежности – группы тесно связанных между собой элементов, а также уровни проявления каждого элемента. Дополняют модель внешние факторы, оказывающие влияние на степень надежности персонала в организации (рис. 1).

Наиболее сложный аспект разработки модели надежности персонала в организации – создание оптимальной системы оценивания элементов, которая может включать как количественное, так и качественное оценивание, основанное на отзывах коллег, руководителей и клиентов. Однако, выбирая тот или иной метод оценки элемента, необходимо учитывать возможность сравнения и интерпретации результатов. Поэтому особое внимание при использовании модели надежности персонала в организации следует уделить оценке элементов надежности по каждому кластеру, для чего рекомендуется использовать трехуровневую шкалу.

Первый уровень – пороговый, предполагающий минимальную степень обладания оцениваемым элементом. Второй уровень – продвинутый, предполагающий такую степень проявления характеристики, которая позволит говорить о ее среднем уровне. Третий уровень – высокий, предполагающий максимальную степень проявления оцениваемого элемента надежности.

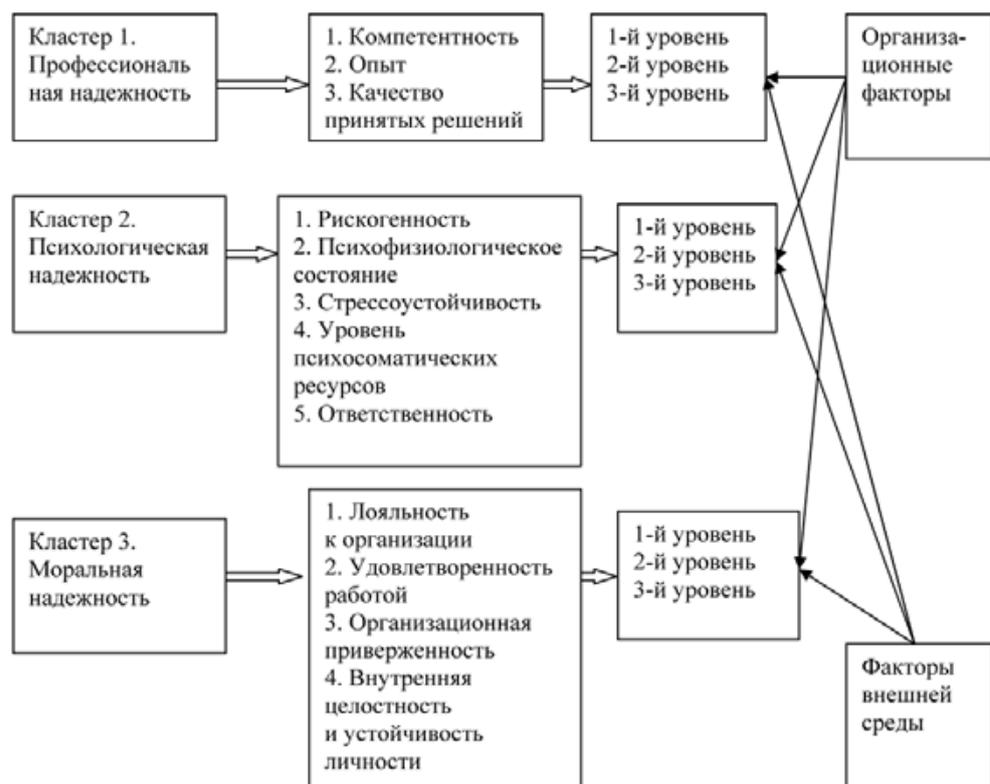


Рис. 1. Модель надежности персонала организации

На наш взгляд, применение трехуровневого подхода к оценке надежности персонала является наиболее разумным, так как использование на практике более сложных методик, связанных с серьезными математическими расчетами, является достаточно затруднительным. Наличие модели надежности персонала в туристской организации даст возможность спрогнозировать динамику изменения качества рабочей силы и оценить эффективность мероприятий по кадровому отбору.

### *Характеристика элементов надежности персонала*

В табл. 1 представлены лингвистическая характеристика всех элементов модели надежности персонала и способы их оценки, которые могут быть использованы в организации.

Таблица 1

Лингвистическая характеристика элементов модели надежности персонала и методы их оценки

Кластер	Элемент	Лингвистическая характеристика	Метод оценки
1	2	3	4
Кластер 1. Профессиональная надежность	Компетентность	Наличие знаний и навыков в определенной сфере деятельности	Метод 360 градусов, ассесмент-центр
	Опыт	Единство знаний и навыков, которые человек приобрел в процессе овладения определенной профессией, а также умение применить их на практике	Практическое упражнение, соответствующее сфере деятельности
	Качество принятых решений	Степень соответствия решения требованиям обоснованности, своевременности, непротиворечивости и реальности	Ситуационное упражнение, деловая игра
Кластер 2. Психологическая надежность	Рискогенность	Степень выраженности психологического механизма побуждения человека к провоцированию рискованных ситуаций и склонность к выбору дел с высоким уровнем неопределенности	Миннесотский многопрофильный тест, тест «Идентификатор типов-16» [4]
	Психофизиологическое состояние	Целостная реакция личности (психическая, физиологическая и поведенческая) на внешние и внутренние стимулы	Измерение психологических и физиологических показателей, пролонгированная фиксация эффективности деятельности

1	2	3	4
	Стрессоустойчивость	Способность человека выдерживать экстремальные нагрузки без негативных для себя и производства последствий	Бостонский тест на стрессоустойчивость, тест Т. Холмса и Р. Раге
	Уровень психосоматических ресурсов	Уровень эмоциональной, когнитивной и физической энергии, необходимой для работы в определенной должности (прогнозирование профессионального «выгорания»)	Опросник «PS-статус», методика «Миссисипская шкала» [5]
	Ответственность	Готовность выполнять свою работу наилучшим образом и принимать решения за себя и людей, находящихся в зависимости	Тест «Степень ответственности»
Кластер 3. Моральная надежность	Лояльность к организации	Эмоциональная привязанность к организации, отражающаяся на ожидаемом производственном поведении работников	Оценка лояльности по шкале Терстоуна, метод проективных вопросов
	Удовлетворенность работой	Позитивное эмоциональное состояние, возникающее от оценки человеком условий, процесса и результата своей работы	Анкетирование, тест «Удовлетворенность работой» Л. А. Верещагиной
	Организационная приверженность	Степень психологической идентификации с организацией	Опросник Дж. Майера и Н. Аллена «Organizational commitment scale» (OCS)
	Внутренняя целостность и устойчивость	Комплексный элемент, определяемый степенью выраженности ряда моральных качеств, таких как честность, принципиальность, открытость, от которых зависит вероятность сохранения последовательности действий личности в различных ситуациях	Психологические тесты

### ***Решения по результатам оценки надежности персонала***

По результатам проведенной оценки администрации предприятия необходимо принять соответствующие управленческие решения, которые могут быть следующими:

- формирование требований к кандидатам на этапе кадрового отбора;
- отбор сотрудников, показавших высокий уровень надежности, для работы в важных проектах;
- разработка стиля управления, позволяющего осуществлять эффективное взаимодействие с лицами, показавшими низкий уровень надежности;
- выдвижение в кадровый резерв;
- ротация персонала;
- повышение сложности и объема работ без фактического горизонтального или вертикального перемещения;
- разработка программ развития и обучения персонала;
- размер инвестиций в повышение уровня надежности персонала;
- разработка карьерограмм;
- пересмотр системы мотивации персонала и условий труда;
- необходимость укрепления корпоративной культуры.

Кроме того, необходимо провести анализ результативности принятых решений по истечении определенного периода времени. Также полезно сравнить текущие результаты оценки надежности персонала с результатами предыдущей оценки, что позволит сделать заключение об эффективности применяемых инструментов развития персонала. Интересен также анализ расхождений оценок разных групп и средней оценки с самооценкой человека.

### ***Модель надежности для управленческого персонала***

Особое внимание в организации следует уделить оценке надежности управленческого персонала. При этом модель надежности управленческого персонала может быть расширена за счет включения дополнительных элементов. Так, в кластер «Профессиональная надежность» представляется необходимым добавить элементы, связанные с наличием организационно-управленческих навыков. В кластере «Психологическая надежность» обязательно надо оценить уровень «выгорания» специалиста как руководителя.

«Выгорание» представляет собой состояние качественного изменения характеристик человека, негативно отражающееся на его профессиональной деятельности. Это своего рода защитная реакция организма на избыточное расходование своих энергетических запасов и возможностей. Надо отметить, что эффект «выгорания» далеко не всегда учитывается теоретиками и практиками при оценке тех или иных характеристик персонала. Традиционно считается, что с увеличением квалификации и времени пребывания в должности уровень профессионализма неизменно растет [6]. Однако ряд исследований убедительно показывает, что при определенных условиях процесс профессионального и эмоционального «выгорания» работника неизбежен, и основную группу риска составляют специалисты, работающие с людьми: руководители, менеджеры, преподаватели, врачи и т.п. [7, 8].

В кластер «Моральная надежность» для управленческого персонала можно добавить такой элемент, как «социально-корпоративная зрелость», определяющий уровень совпадения личных целей руководителя с целями организации и его готовность действовать с необходимой для организации напряженностью.

### *Заключение*

Таким образом, формирование модели надежности персонала и последующая оценка надежности ориентированы на выполнение главных задач управления – обеспечение безопасности и достижение заданного уровня технико-экономической эффективности. Конечная цель такого подхода – стимулирование роста профессионализма, более ответственного отношения к дисциплине, технике безопасности, ведению здорового образа жизни. Оценка надежности персонала предоставляет руководству необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений, связанных с планированием карьеры работников и формированием кадрового резерва, развитием и обучением кадров.

### *Библиографический список*

1. Ефремов, А. А. Теория надежности: конспект лекций / А. А. Ефремов. – Томск : Изд-во Томск. политехн. ун-та, 2015. – 83 с.
2. Пугачева, Е. В. Теоретические аспекты профессиональной надежности работника в организации / Е. В. Пугачева // Современная психология. – 2013. – № 1. – С. 35–37.
3. Недкова, А. С. Роль персонала в улучшении качества туристских услуг / А. С. Недкова // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2012. – № 2. – С. 12–15.
4. Жариков, Е. С. Риски в кадровой работе / Е. С. Жариков, А. А. Парамонов. – М. : МЦФЭР, 2005. – 288 с.
5. Колоснищина, М. Ю. Диагностика психосоматического статуса / М. Ю. Колоснищина // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2013. – № 7. – С. 102–112.
6. Попов, Б. И. Модель оценки надежности работы управленческого персонала в дорожном хозяйстве / Б. И. Попов // Современные тенденции развития науки и технологии. – 2016. – № 6-5. – С. 126–130.
7. Знакова, Т. Профессиональное «выгорание» руководителей / Т. Знакова, А. Огнев // Управление персоналом. – 2003. – № 11. – URL: [https://iteam.ru/publications/human/section\\_44/article\\_1481](https://iteam.ru/publications/human/section_44/article_1481) (дата обращения: 13.05.2017).
8. Коновалова, В. «Огнеопасная» работа: организационные симптомы и факторы профессионального выгорания / В. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджер. – 2010. – № 6-2. – С. 34–41.

---

**Цветкова Изабелла Ивановна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента,  
Институт экономики и управления,  
Крымский федеральный университет  
им. В. И. Вернадского  
E-mail: isandra@rambler.ru

**Tsvetkova Isabella Ivanovna**  
candidate of economic sciences,  
associate professor,  
sub-department of management,  
Institute of Economics and Management,  
Crimean Federal University  
named after V. I. Vernadsky

***Сиволап Александр Владимирович***  
старший преподаватель,  
кафедра менеджмента,  
Институт экономики и управления,  
Крымский федеральный университет  
им. В. И. Вернадского  
E-mail: raketnaya@yandex.ru

***Sivolap Alexander Vladimirovich***  
senior lecturer,  
sub-department of management,  
Institute of Economics and Management,  
Crimean Federal University  
named after V. I. Vernadsky

---

УДК 331

**Цветкова, И. И.**

**Формирование модели надежности персонала туристской организации /**  
И. И. Цветкова, А. В. Сиволап // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. – № 2 (22). – С. 129–139.