

Управление развитием человеческих ресурсов в сервисной организации

Р.Г. Маннапов,

д-р экон. наук, профессор, кафедра экономики и менеджмента, Уфимский государственный университет экономики и сервиса (450078, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Чернышевского, д. 145; e-mail: mannapovrais@mail.ru)

Л.А. Берешева,

канд. экон. наук, директор Салаватского филиала, Уфимский государственный университет экономики и сервиса (453260, Россия, Республика Башкортостан, г. Салават, ул. Ленина, д. 32; e-mail: lyu5726@yandex.ru)

Аннотация. В статье обосновывается стратегический подход к развитию человеческих ресурсов в отечественных сервисных организациях. Сформулированы методические требования к разработке кадровой политики. Представлены авторские варианты блок-схем взаимосвязей ключевых элементов, формирующих систему управления человеческими ресурсами в сервисной организации. Разработаны методические основы стратегического управления организационным развитием компании в сфере услуг.

Abstract. In the article strategic approach to human resources development in domestic services organizations is grounded. Methodical requirements to development of manpower policy are stated. Authors' block diagrams of interconnection of key elements forming HR-management system in services organization are presented. Methodical principles of strategic management in organizational development of service firm are devised.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегический подход, управление развитием, сервисная организация, кадровая политика, организационное развитие, система управления.

Keywords: human resources, strategic approach, development management, services organization, manpower policy, organizational development, management system.

Универсальным требованием современной рыночной жизнедеятельности хозяйствующих субъектов является конкурентоспособность. В деле формирования конкурентоспособности каждой конкретной предпринимательской организации (компании, предприятия, фирмы) большое значение имеют профиль и разновидности ее деятельности, состояние и уровень развития материально-технической базы, специфика активов, особенности структуры и организации управления, а также устремленность целей, задач и стратегических замыслов. При всем при этом приоритетная, исключительно особая роль принадлежит персоналу – работникам, сотрудникам, менеджерам, обладающим соответствующими знаниями и способностями, умеющим эффективно использовать открывающиеся и изменяющиеся рыночные возможности. Именно уникальные таланты сотрудников, включая высокую эффективность, гибкость, творчество, креативность и умение качественно обслуживать конкретных (отдельных и корпоративных) клиентов, становятся ценным вкладом в развитие конкурентоспособности компании. «Можно утверждать, что один из основных плюсов конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, состоит в том, что такое преимущество не поддается имитации» [1, с. 82]. Не вызывает сомнения, что процветание и благополучие российских компаний в различных сферах деятельности будут зависеть от наличия талантливых сотрудников и их адекватного развития. Грамотное управление людьми признано первостепенной задачей успешного функционирования и развития любой организации. В связи с этим всё большее значение приобретает концепция управления человеческими ресурсами (УЧР).

Основные целевые установки УЧР состоят в следующем: стратегическая ориентация – как способность организации интегрировать кадровые задачи в свои стратегические планы и программы; высокий уровень управленческих действий, создающих системную приверженность и стратегическое развитие сотрудников, которое неизбежно переносится на рост качества товаров и услуг; формирование функциональной гибкости и адаптированности организационной структуры и корпоративной культуры, создающих возможности активизации нововведений; всецелая ориентация на повышение итоговых показателей деятельности компании.

В отношении последнего заслуживает внимания следующее суждение: «Если в отношении персонала задачами являются привлечение, сохранение и мотивация работников, то задачи управления человеческими ресурсами включают итоговые показатели: конкурентоспособность, рентабельность, выживание, конкурентные преимущества и гибкость рабочей силы. Хотя задачи привлечения, сохранения и мотивации по-прежнему остаются важными, они существенно главным образом как средство достижения и совершенствования итоговых показателей» [2, с. 166]. В этом состоит важное значение УЧР, как более адекватного и целенаправленного подхода (по сравнению с концепцией «управления персоналом»).

Для реализации вышеназванных установок чрезвычайно большую роль будет играть реально проводимая в отношении человеческих ресурсов практическая политика. Определение понятия «кадровая политика», её видов и особенностей приводятся в различных литературных источниках (например, [3-6] и многих других).

В последние годы многие отечественные компании заявляют о проводимой собственной кадровой политике, однако лишь в некоторых из них она получила официальное оформление, дающее наглядное и четкое представление о разработке и осуществлении действий руководством организации.

Современная кадровая политика предполагает разработку и практическую реализацию системы принципов, методов и форм стратегического управления человеческими ресурсами для получения конкретных результатов и достижения целей организации. Кадровая политика должна предусматривать применение установленных правил и целесообразных мер воздействия по основным направлениям и видам работы с персоналом, включая набор, отбор, расстановку работников, оценку их труда, ротацию и продвижение, профессиональное обучение, организацию командной работы, упорядочение взаимоотношений между сотрудниками, укрепление социально-психологического климата, распределение вознаграждений, информационное сопровождение кадровых вопросов и решений и т.п.

Ниже нами формулируются основные методические требования к разработке современной политики в отношении человеческих ресурсов в российских компаниях:

- первое – всесторонний учет факторов внутренней и внешней среды, особенностей функционирования организации и трудовой деятельности работников;
- второе – системность, взаимоувязанность сбалансированность всех элементов, реальность и стабильность применения (в установленном периоде действия);
- третье – относительная гибкость основных положений, позволяющая приспосабливать их к изменяющейся обстановке без ущерба для работников и организации в целом;
- четвертое – полное соответствие общей стратегии организации, стратегическим планам развития человеческих ресурсов в ней;
- пятое – обеспечение социально-экономической эффективности;
- шестое – документальное, директивное закрепление, означающее, что кадровая политика должна быть зафиксирована в соответствующих решениях руководства организации (положении, кодексе) и доведена до всех работников. Это позволит избежать произвольности, авторитарности и бесконтрольности действий.

Соблюдение указанных требований дает возможность выстраивания в целом рациональной кадровой политики и в то же время – уникальной, учитывающей собственную специфику жизнедеятельности организации [7].

На рис. 1 представлена авторская компонента взаимосвязей ключевых элементов, формирующих управление человеческими ресурсами в компании.

В системе стратегического управления стадия внедрения стратегии не менее важна, чем ее научно обоснованная разработка. Одна из сложностей при внедрении стратегии связана с вопросом соответствия существующей структуры управления, организационной культуры и кадровой политики – разработанной стратегии компании. Зачастую разработанная стратегия требует существенных изменений во внутренней

среде компании, в том числе по преобразованию бизнес-процессов, производственно-территориальной структуры, организационной структуры управления, корпоративной культуры, форм и методов УЧР. Все изменения должны быть сбалансированы, гармонично увязаны в общем комплексе преобразований на основе системного подхода.

Переходя к специфике функционирования компаний в сфере услуг следует отметить, что деятельность и развитие сервисных организаций во многом обуславливается следующими факторами: особенностями конкретных видов оказываемых услуг и выполняемых работ; особенностями интеграции, концентрации и комбинирования различных видов услуг; размерами организации; разветвленностью территориальной структуры; финансовыми возможностями; инновационным потенциалом; профессиональным уровнем руководителей; наличием и компетенциями персонала; отношением местных и региональных органов власти.

Глубокое знание специфики сферы услуг позволило авторам сформулировать принципы успешной деятельности и развития сервисных организаций в современных условиях, которые определяются в следующем изложении: 1) всесторонний учет разнообразных факторов внешней среды; 2) соответствие организационной структуры управления, организации труда и сервисных процессов специфике отраслевых видов услуг, особенностям их комбинаций и диверсификации; 3) оперативное и гибкое реагирование на изменяющийся спрос потребителей, тотальное повышение качества услуг; 4) внутренняя согласованность взаимосвязей и взаимоотношений всех структурно-функциональных элементов; 5) открытость для научно-технических и организационно-управленческих новшеств и различных видов знаний; 6) гармоничная совместимость стратегии с организационной культурой компании и профессиональным уровнем управляющих; 7) сбалансированность различных видов ресурсов (материальных, имущественных, технических, финансовых, информационных, человеческих); 8) приоритетность стратегического развития человеческих ресурсов; 9) рациональное сочетание системного подхода и многоаспектного ситуационного управления.

Следование этим принципам предопределяет, по сути дела, своеобразные условия, требования и особенности управления человеческими ресурсами в организациях сферы услуг.

Далее необходимо отметить, что до последнего времени отсутствуют методические основы формирования системы УЧР в организациях сферы услуг. На рис. 2 представлен разработанный авторами вариант взаимосвязей основных компонентов построения требуемой системы.

Важным направлением развития человеческих ресурсов является организационное развитие компании. В данной статье применительно к предприятиям сферы услуг под организационным развитием понимается разработка и реализация стратегических действий, направленных на приведение жизнедеятельности предприятия (его организационной культуры, видов деятельности и услуг, сервис-процессов, методов управления) в соответствие с происходящими изменениями в целях лучшей адаптации к новым

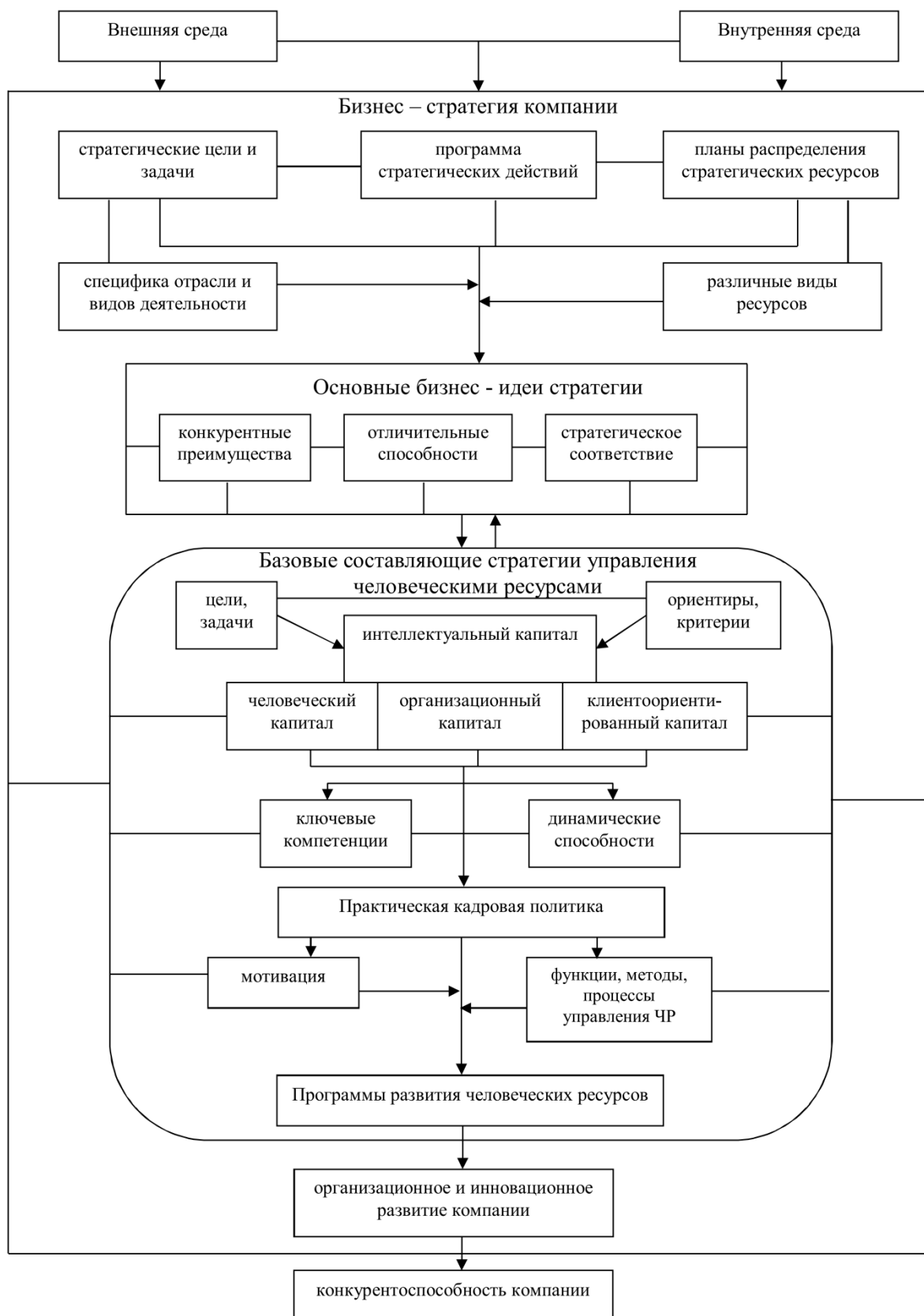


Рис. 1. Ключевые составляющие стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в компании.

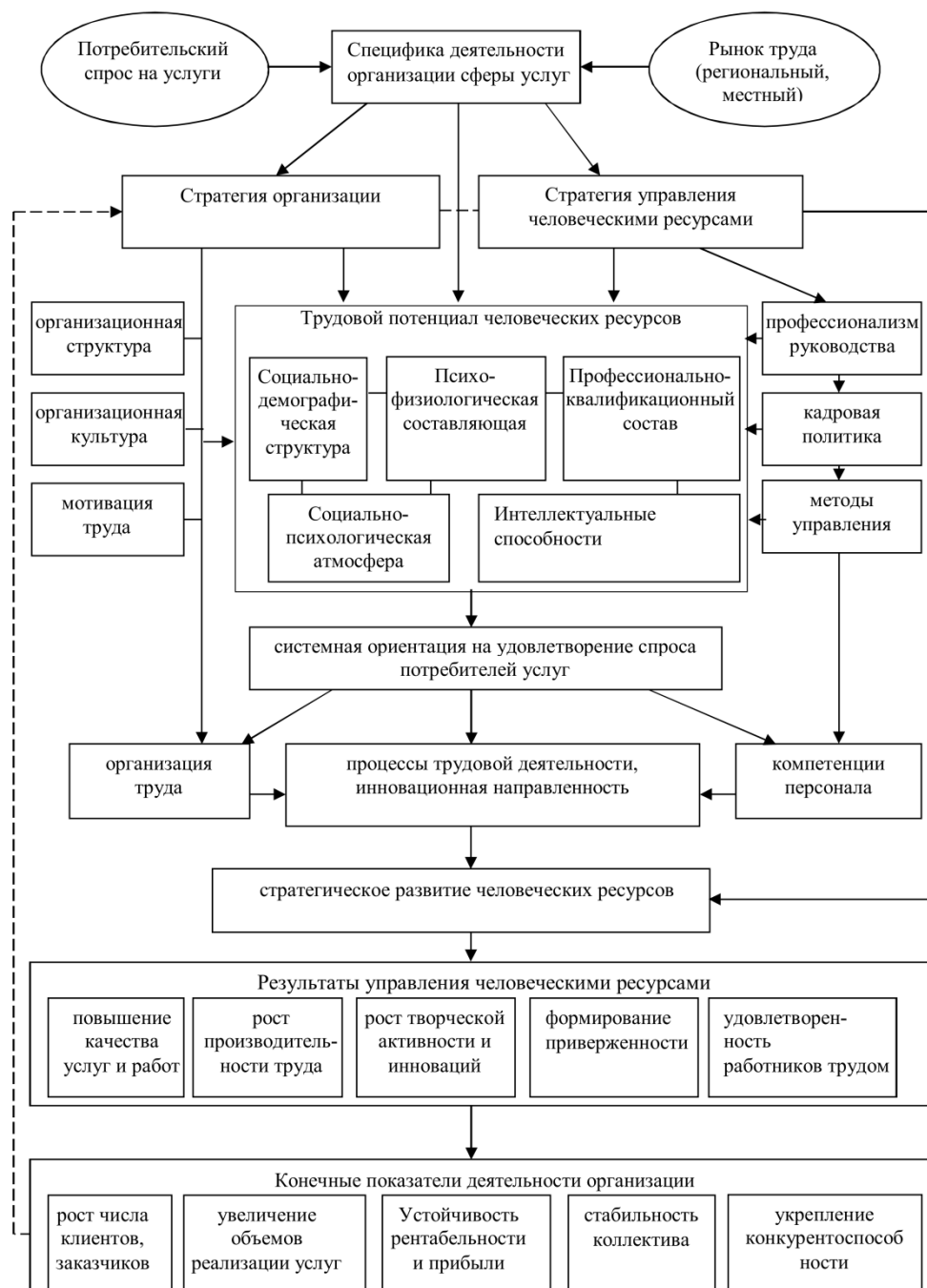


Рис. 2. Блок-схема формирования системы управления человеческими ресурсами в организации сферы услуг.

рыночным условиям, потребительским предпочтениям и социальным требованиям посредством опережающего системного развития человеческих ресурсов.

Здесь следует акцентировать, что при этом проявляется взаимообусловленная зависимость: организационное развитие направлено на развитие человеческих ресурсов, а само организационное развитие предприятия осуществляется людьми, творческими и компетентными сотрудниками и менеджерами. И далее – в процессе и результате организационного развития происходит дальнейшее развитие человеческих ресурсов, которые способны творить успешное

будущее своего предприятия. Эту взаимозависимость можно рассматривать как своеобразную закономерность управления человеческими ресурсами в условиях современного общественного прогресса.

Для достижения стратегических целей в изменяющихся внешних и внутренних условиях компании используют различные способы преобразований, в числе которых исследователи выделяют: реформирование; реструктуризацию, реорганизацию, переориентацию бизнеса (профиля деятельности); бизнес – инжиниринг; разукрупнение, сокращение величины, т.е. уменьшение предприятия; и др. Во всех способах и

вариантах преобразований будет присутствовать набор действий, направленных на организационное совершенствование, при этом неизбежно ключевое место должно отводиться переоценке ценностей организации и обновлению системы управления человеческими ресурсами.

На основе научных исследований и собственного практического опыта авторы выделяют следующие направления организационных изменений в сервисной организации в рамках системного подхода [7]:

- изменения в управлении людьми (включая кадровую политику, принципы и методы управления, мотивацию, стимулирование, развитие и т.п.);
- изменения в организационной культуре (развитие системы ценностей, убеждений, устремлений, ожиданий, интересов, отношений и поведения);
- изменения в ассортименте и качестве предоставляемых услуг (расширение и модификация видов услуг, внедрение сопутствующих и дополнительных услуг, формирование различных наборов (пакетов) услуг);
- изменения в видах деятельности (бизнеса), изменение соотношений между отраслевыми видами деятельности – их диверсификация или сворачивание в зависимости от рыночных условий;
- изменения в технологиях (производства, обслуживания, продаж) и соответствующих процессах;
- изменения в организационной и производственно-хозяйственной структурах, количестве и размерах структурных подразделений и служб, соотношений и взаимосвязей между ними, возлагаемых на них задач и функций.

Системный подход предполагает взаимосвязанное комплексное осуществление указанных направлений, но приоритетное значение должно иметь обновление управления работниками в соответствии с целями стратегического развития человеческих ресурсов.

Очевидно, что организационное развитие организации в сфере услуг (как впрочем и в любой другой) возможно только при осознании и осмыслении необходимости концептуальных перемен ее высшим руководством. Понимание потребности в изменениях могут исходить и от рядовых сотрудников и менеджеров, но решение, тем не менее, остается за управляющим организацией.

Для реального осуществления стратегического управления организационным развитием сервисной компании потребуется выполнение ряда логических, объективно необходимых этапов, обеспечивающих научную обоснованность и методическую последовательность действий и решений. К ним относятся: 1) определение целей организационного развития на основе стратегических изменений; 2) формирование компетентной инициативной команды, способной осуществить разработку, подготовку и проведение преобразований; 3) изучение ситуации, внешних и внутренних факторов и проблем, определение сильных и слабых сторон организации, возможностей, угроз и рисков в сложившихся условиях; 4) SWOT-анализ человеческих ресурсов; 5) определение видов, объемов и степени стратегических изменений по направлениям организаци-

онного развития; 6) разработка альтернативных вариантов организационного развития и выбор наиболее эффективного, составление программного документа; 7) практическая реализация программы действий; 8) анализ и оценка результатов преобразований; 9) подготовка рекомендаций и предложений по дальнейшему организационному развитию.

Все вышеназванные этапы важны, тесно связаны между собой и являются неотъемлемыми звеньями системы действий. Представляется целесообразным для анализа разработки и реализации системы мероприятий подобрать и использовать команду из собственных творческих, деловых сотрудников, поскольку они обладают конкретными знаниями по различным видам деятельности своей организации и им трудится в ней впоследствии и «пожинать плоды» своих творений. Понятно, что загвоздка здесь может состоять в наличии в организации достаточно квалифицированных и динамичных сотрудников. Вместе с тем, это не исключает возможности привлечения внешних профессиональных консультантов и экспертов. Здесь следует акцентировать, что для того, чтобы эффективно применить системный подход к организационному развитию сервисного предприятия, необходимы профессиональные знания и стратегическое мышление высших руководителей, которых, однако, пока не хватает многим из них.

В соответствии с общеметодическими подходами и особенностями функционирования предприятий в сфере услуг авторами разработана концептуальная схема стратегического управления организационным развитием сервисной компании, которая представлена на рис. 3 и может быть полезна с позиций практического применения.

В современных условиях стратегическое развитие человеческих ресурсов в компании должно предполагать создание современных способов повышения компетенций, способностей, приверженности и удовлетворенности трудом различных категорий работников во всех звеньях посредством их четкого понимания и разносторонней вовлеченности в процессы организационного развития компании. Такой тип развития людей в компании, конечно же, основывается на освоении новых знаний, обучении, повышении квалификации, совершенствовании способностей.

Вместе с тем, стратегическое развитие работников ориентируется на создание особого внутреннего организационного и социально-психологического климата, укрепляющего приверженность работников и поддерживающего постоянный тесный диалог между руководителями и рядовыми сотрудниками в целях повышения общей результативности. Поэтому стратегическое развитие человеческих ресурсов должно концентрироваться на разработке и реализации постоянного гибкого процесса, в котором менеджеры и их подчиненные заинтересованно взаимодействуют на основе доверительного партнерства, творчества и непрерывного совершенствования в рамках согласованных стратегических целей, установок и направлений деятельности. При этом считаем необходимым сделать акцент на безусловном присутствии в этом процессе сильной мотивации сотрудников.

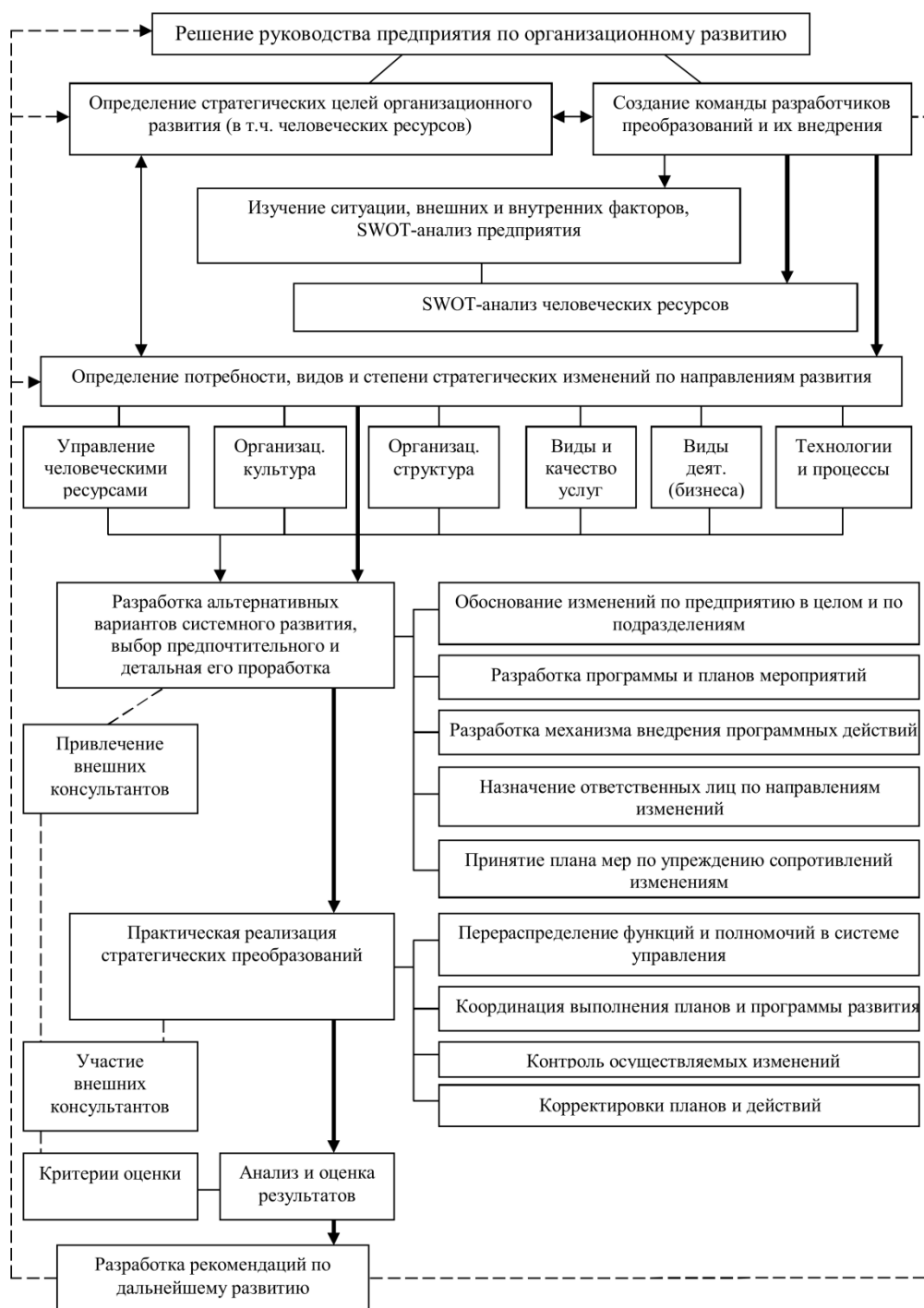


Рис. 3. Концептуальная схема стратегического управления организационным развитием сервисной организации.

Библиографический список:

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; 8-е изд., пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Шулер, Р. С. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Р. С. Шулер // в книге «Управление человеческими ресурсами»; под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
3. Карташова, В. Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник [Текст] / В. Д. Карташова. – М.: Инфра-М, 2010. – 238 с.
4. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] / А. Я. Кибанов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
5. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
6. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 512 с.
7. Маннапов, Р. Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг: научные основы формирования и развития. Монография [Текст] / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева; под ред. Маннапова Р.Г. – М.: МАКС Пресс, 2011. – 176 с.