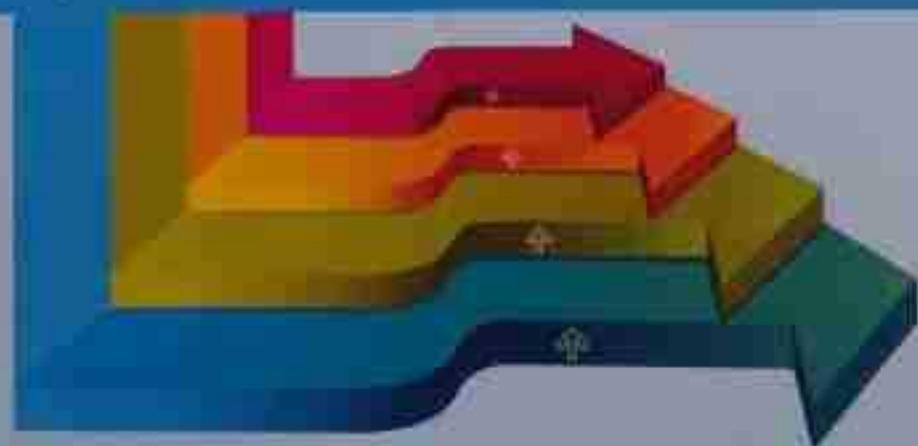


Р.Г. Маннапов, Л.А. Берешева

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

научные основы формирования
и развития



Москва
2011

Р.Г. Маннапов, Л.А. Берешева

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ
НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ
ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ**

Монография



МОСКВА – 2011

УДК 331
ББК 65.240
М23

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора Маннанова Р.Г.

Рецензенты:

Р.П. Калосова – доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой «Экономика труда и персонала» МГУ имени М.В. Ломоносова,
заслуженный работник Высшей школы, академик РАН;

В.М. Корнеев – доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой «Экономика труда и управление персоналом»
Самарского государственного экономического университета

Маннанов Р.Г., Берешева Л.А.

- М23** Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг: научные основы формирования и развития: Монография / Под ред. Маннанова Р.Г. – М.: МАКС Пресс, 2011. – 176 с.
ISBN 978-5-317-03784-0

В монографии изложены теоретико-методологические аспекты управления человеческими ресурсами, раскрыты особенности, факторы, проблемы и задачи формирования системы управления человеческими ресурсами в сервисных предприятиях и обоснованы актуальные меры организационно-методического обеспечения ее функционирования. Разработаны практические мероприятия, рекомендации и предложения по реализации системного подхода к стратегическому управлению человеческими ресурсами в организациях сферы услуг на современном этапе.

Представляет научный интерес для исследователей, преподавателей, докторантов, аспирантов, магистрантов, студентов экономических специальностей, руководителей и специалистов различных организаций в сфере услуг.

УДК 331
ББК 65.240

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами в организации.....	7
1.2. Методические основы разработки кадровой политики организации	18
1.3. Методологические элементы стратегического управления человеческими ресурсами в организации	29
ГЛАВА II. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ	43
2.1. Специфика функционирования и развития сервисных организаций.....	43
2.2. Особенности трудовой деятельности работников сервисных предприятий.....	57
2.3. Факторы и задачи становления системы управления человеческими ресурсами в организациях сферы услуг	69
ГЛАВА III. АКТУАЛЬНОЕ МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ	90
3.1. Базовые основы принятия управленческих решений по кадровым проблемам	90
3.2. Организационно-методические аспекты адаптации и оценки деятельности работников в сервисном предприятии	95
3.3. Разработка системы мотивационного управления человеческими ресурсами в сервисном предприятии.....	108

ГЛАВА IV. НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ	121
4.1. Стратегическое управление организацион- ным развитием сервисного предприятия	121
4.2. Управление процессами стратегического развития человеческих ресурсов в сервисной организации	133
4.3. Совершенствование системного содействия развитию человеческих ресурсов в сфере услуг региона	149
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	161
ЛИТЕРАТУРА.....	163

ПРЕДИСЛОВИЕ

Среди основных долговременных вызовов, отражающих как общемировые тенденции, так и внутренние барьеры развития России, ключевое значение имеет ускоряющееся возрастание роли интеллектуального капитала, становящегося важнейшим фактором общественного прогресса. Конкурентоспособность современной экономики все в большей степени определяется новыми знаниями, качеством профессиональных кадров, их креативностью и адекватной адаптацией к изменяющимся рыночным и социальным условиям общественного развития. Стратегические ответы на этот вызов кроются в усилении человеческого капитала и повышении эффективности его использования в организациях различных форм собственности, разных секторов и сфер народного хозяйства страны.

Общепризнано, что нет в общественной жизни более важного вида человеческой деятельности, чем управление людьми. Грамотное, гармоничное управление работниками является первостепенной задачей успешного функционирования и развития практически всех организаций в любой сфере экономической и социальной деятельности. Эффективное управление персоналом особенно актуально в современных условиях инновационного развития, когда существенно возрастает значение квалифицированных действий инициативных работников, поскольку их знания, компетентность и деловые качества определяют жизнеспособность организации (предприятия, фирмы, компании, учреждения) и стратегические перспективы. Более того, сегодня все более упрочняются позиции признания стабильного компетентного коллектива в качестве основного конкурентного преимущества прогрессивной организации. Создание профессионального ядра человеческих ресурсов в организации – это необходимое и объективное требование для успешной жизнедеятельности в условиях труднопредсказуемых экономических, финансовых и социальных изменений. Это обуславливает потребность в совершенствовании подходов к управлению работниками различных категорий и специальностей организаций разных от-

раслей и секторов национальной экономики как в материальном производстве, так и в сфере обслуживания.

Значительный вклад в развитие теории и практики управления персоналом в отечественных предприятиях внесли многие российские ученые, в числе которых: Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, М.И. Бухалков, О.С. Виханский, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, В.Д. Карташева, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, Т.А. Комиссарова, А.И. Кочеткова, О.Ю. Минченкова, Ю.Г. Одегов, М.И. Соколова, В.В. Травин, Н.В. Федорова, С.А. Шапиро, С.В. Шекшня и другие. Однако в их научных и учебно-методических трудах в основном рассматривались вопросы работы с персоналом либо в общетеоретическом аспекте, либо применительно к промышленным компаниям и почти не затрагивались проблемы и особенности управления персоналом в организациях сферы сервиса.

В сфере услуг нашей страны в настоящее время заняты значительные человеческие ресурсы, управление которыми имеет свои особенности, связанные со спецификой видов деятельности этого сектора народного хозяйства. Раскрытие основных особенностей и проблем кадровой деятельности, а также обоснование возможностей и путей совершенствования управления работниками в сервисных организациях будет способствовать современному развитию национальной сферы услуг.

Цель научного исследования состоит в теоретическом и методическом обосновании практических действий по формированию системы управления человеческими ресурсами в организациях сферы услуг и их развитием в современных условиях.

Глава I.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами в организации

В настоящее время в научных публикациях и практике используются разнообразные термины, касающиеся управления людьми в организациях. Наиболее часто употребляемыми стали: «управление кадрами», «кадровый менеджмент», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». Все они относятся к управлению поведением людей в процессе трудовой (производственной, деловой) деятельности, часто используются как синонимы, однако имеют отличающиеся установки и трактовки.

Понятие «управление кадрами» или «кадровый менеджмент» характеризует собой технико-экономический, можно сказать технократический, подход, который сводится в основном к обеспечению предприятия работниками (кадрами) соответствующей квалификации, их рациональной расстановке, исходя из задач производства и нацеленности на их результативное использование и отдачу.

В конце прошлого столетия более широкое применение получило понятие «управление персоналом», имеющее различные авторские трактовки. Так, например, С.А. Шапиро пишет, что «управление персоналом – это процесс обеспечения кадрами предприятия (фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также профессионального и социального развития» [124, с.13]. Данное толкование выглядит слишком общим, неконкретным. Экономисты Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова дают следующую формулировку: «Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления ими» [118, с.44].

Нельзя не отметить, что управление персоналом в организации подразумевает не только определение направлений и способов работы с людьми, но и практическое воздействие на них.

По определению профессора А.Я. Кибанова, «Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, законно-мерностей, принципов и методов управления персоналом [54, с.24]. Далее называются виды деятельности и функции управления персоналом, тем не менее в трактовке рассматриваемого понятия отсутствует акцент на практической реализации различных разработок.

На основе изучения существующих подходов и формулировок нами предлагается следующее определение: управление персоналом организации – это практическая деятельность руководителей по координации и воздействию на работников в соответствии с выработанными принципами и методами по выполнению определенных функций, работ, процессов для решения поставленных задач и достижения намеченных целей.

Содержание управления персоналом в общепринятом понимании составляют следующие виды работ: определение потребности в кадрах с учетом развития организации, объема производства продукции, услуг; формирование численного и качественного состава (система комплектования, расстановки кадров); кадровая политика; высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров; система общей и профессиональной подготовки кадров; адаптация работников на предприятии; оплата и стимулирование труда; система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры) [124, с.14]. Можно согласиться с такой укрупненной группировкой деятельности по персоналу.

Вместе с тем существуют и другие подходы и представления. Например, исследователь А.П. Егоршин систему работы с персоналом определяет как совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии, которая включает следующие подсистемы: концепции управления

персоналом; кадровую политику; подбор персонала; оценку персонала; расстановку персонала; адаптацию персонала; обучение персонала [39, с.35]. Детализировка названных подсистем, представленная этим автором на стр.36 (рис.1.9), довольно спорна по ряду элементов. Здесь же отметим только, что включение позиции «развитие человеческих ресурсов» в подсистему «адаптация персонала» представляется неуместным и некорректным. Как известно, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающиеся на постепенном привыкании, вработываемости человека в новых для него профессиональных, организационных, экономических и социально-психологических условиях труда. Развитие же человеческих ресурсов является более значительной, развернутой и вполне самостоятельной категорией системы управления организацией, что подтверждается многими научными разработками и в том числе будет раскрыто в ходе настоящего исследования.

В многогранной работе с людьми в организации очень важное значение имеют определенные закономерности, принципы и функции управления работниками, обуславливающие, по сути дела, процессы, действия, тенденции.

По определению А.Я. Кибанова, «Закономерность управления персоналом – это объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер» [54, с.33]. К основным закономерностям указанный автор относит следующие: соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы; системность формирования системы управления персоналом; оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом; пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом; пропорциональность производства и управления; необходимое разнообразие системы управления персоналом; изменение состава и содержания функций управления персоналом; минимизация числа ступеней управления.

Эти закономерности действительно существуют, однако надо иметь в виду, что степень значения тех или иных закономерностей в ходе развития национальной экономики, преобразования форм и конфигураций отечественных компаний может заметно изменяться, что и наблюдается в нынешней действительности.

В системе работы с людьми в организации важное место занимают принципы управления. Экономисты Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабыкина называют следующие основополагающие принципы работы с персоналом: научность; системность; профессионализм; полномочность; равенство; ориентация на результат; вознаграждение [88, т.1., с.411 – 413]. Надо сказать, что такое изложение весьма лаконично и вполне обоснованно. Но существуют и другие наборы принципов управления персоналом.

В одном объемном учебнике приводятся 26 принципов управления персоналом, в том числе: альтернативность; бюрократия; гибкость; децентрализация; дисциплинированность; единоначалие; иерархичность; кадры решают все; коллегиальность; комплексность; концентрация; кооперация; корпоративность; личная ответственность; научность; оперативность; параллельность; плановость; полная занятость; простота; ротация; согласованность; специализация; справедливое вознаграждение; централизация; эффективность [39, с.71–72]. Очевидно, что в этом перечислении наряду с принципами присутствуют как явления, так и лозунги и пожелания.

А.Я. Кибанов отдает предпочтение следующим, традиционно утвердившимся в отечественной теории принципам научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации, линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения распоряжений [54, с.36]. Нельзя не видеть, что отдельные из названных принципов, по сути дела, являются видами кадровой деятельности, функциями управления персоналом.

Переходя к функциям управления, надо сказать, что общепринятым является рассмотрение их как видов управленческой деятельности, включающих несколько задач, решаемых с помо-

стью специальных способов, методов, приемов. Общими чертами функций управления являются: однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции; целевая направленность этих работ; обособленный комплекс решения задач. Различают общие и конкретные (специальные) функции. Первые рассматриваются как неизбежные в любой организации, это – планирование, организационное построение, мотивация, контроль. Ко вторым относятся функции, связанные с особенностями той или иной компании в конкретной отрасли (сфере) общественного производства.

Группа экономистов определяют функции управления персоналом как «фактические и непрерывные действия в разрезе основных направлений этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей организации» [88, т.1., с.409]. При этом они выделяют две группы функций:

1. процессуальные функции управления персоналом (определение кадровых потребностей, набор, развитие, использование, сохранение и сокращение персонала);

2. профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления персоналом, предназначенные для поддержки процессуальных функций.

Надо сказать, что данный подход отражает современные реалии.

В новом тысячелетии в нашей стране получила определенное признание концепция человеческих ресурсов, характеризующаяся специфическим подходом к работникам как важнейшему ресурсу организации, нуждающемуся в существенных инвестициях и повышенном внимании со стороны владельцев и руководства компании. К понятию «человеческие ресурсы» экономическая мысль концептуально подошла через категорию «человеческий капитал», изначально выделенную американским ученым Т. Шульцом [152] и сформулированную его последователями. Сегодня ученые сходятся на том, что «человеческий капитал – это знания, навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда» [75, с.134]. По другому определению «человеческий капитал – принадлежащие человеку производительные активы (здоровье, способности, умения, навыки), позволяющие ему на протяжении определенного времени создавать доходы и являющиеся результатом инвести-

ции в них» [118, с.52]. Очень важно, что в этом видении присутствует такая важная составляющая, как здоровье человека, что во многих случаях способно обеспечить творческую активность и творческое долголетие. Наряду с образованием, знаниями, навыками, мыслительными способностями ценными компонентами человеческого капитала следует считать здоровье и культуру индивида.

Для того чтобы уточнить категорию «человеческие ресурсы» приведем здесь два заслуживающих внимания мнения: первое – человеческие ресурсы – это совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств работников [118, с.51]; и второе – человеческие ресурсы включают весь накопленный опыт, знания, суждения, склонность к риску и мудрость людей, связанных с фирмой [141, с.60]. Очевидно, что это действительно важные, но не исчерпывающие трактовки.

В нашем представлении, человеческие ресурсы организации – это совокупность всех работников, обладающих определенным человеческим капиталом и разнообразными индивидуальными социально-психологическими и организационными способностями (энергия, инициатива, работоспособность, коммуникабельность, творчество, инновационность и др.), обеспечивающая жизнедеятельность и развитие компании.

Управление человеческими ресурсами в содержательном отношении крупным планом включает в себя: формирование человеческих ресурсов (планирование потребности в работниках; поиск, подбор, отбор и найм работников; адаптация новых кадров; обучение и поддержка на новых рабочих местах; организация трудовой деятельности); использование человеческих ресурсов (мотивация; стимулирование активности, творчества, инноваций; делегирование полномочий; командная работа; многофункциональность; развитие организационной культуры; учет, контроль, корректировка деятельности; вознаграждение); развитие человеческих ресурсов (инвестиции в человеческий капитал; непрерывное обучение и переобучение; рост компетенций; участие в преобразованиях; профессиональное продвижение; удовлетворенность трудовой деятельностью). На рис.1 представлен авторский вариант структурной схемы содержания деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации.

В сущностном и идеологическом аспектах управление человеческими ресурсами имеет концептуальные особенности.

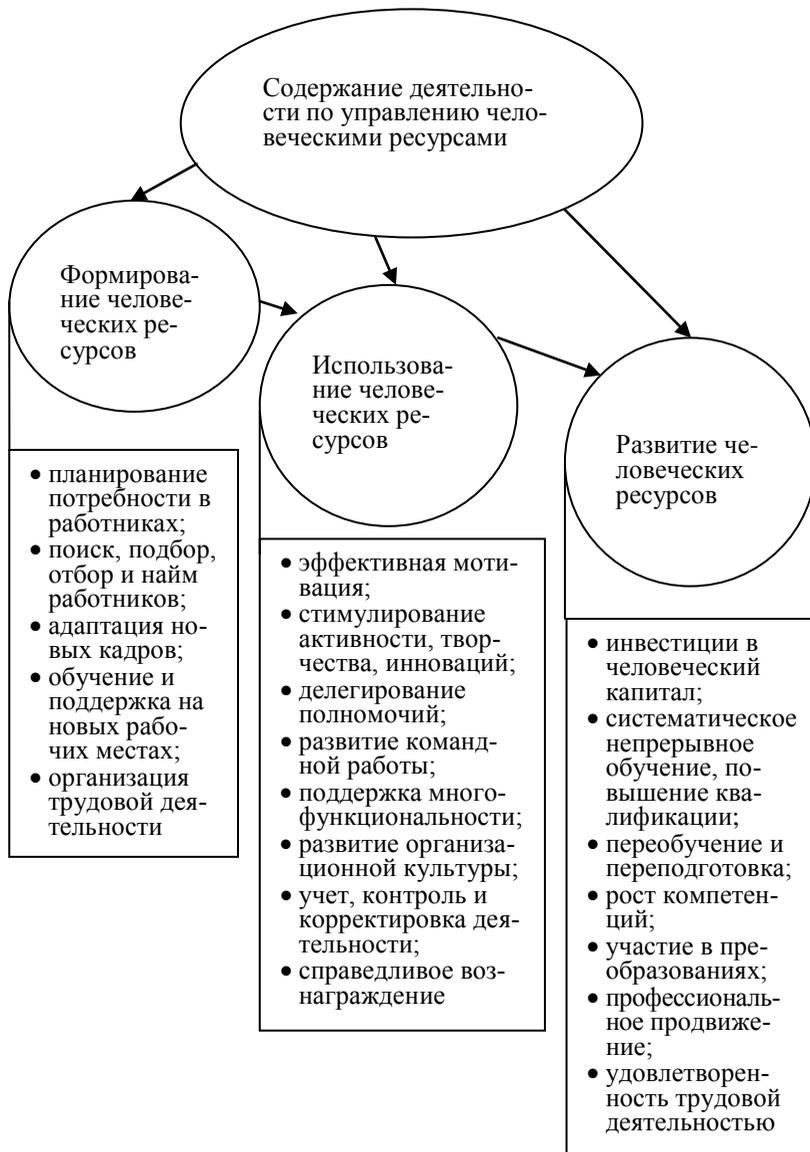


Рис. 1. Структурная схема содержания деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации

Американский исследователь М. Армстронг управление человеческими ресурсами определяет «как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [4, с.20]. При этом упор делается на стратегической направленности управления людьми, которое тесно связано с деловой стратегией организации. Это коренная особенность концепции управления человеческими ресурсами. Очень важно, что в связи с этим управление человеческими ресурсами выдвигается в разряд приоритетных компетенций и задач высшего руководства компании.

Концепция управления человеческими ресурсами, по трактовке группы отечественных ученых, «связана с переносом стратегии бизнеса с ближайших резервов эффективности производственно хозяйственной деятельности (финансовые, маркетинговые, технологические, утилитарная мотивация) на глубинные – социокультурные и морально-психологические, связанные с реализацией политики социального партнерства, востребованностью квалифицированного труда и потенциала работников, имеющих высокий уровень материального благосостояния и социальной защиты по месту работы [88, т.1, с.474].

Британские ученые Х.Г. Грехем и Р. Беннетт отмечают, что управление человеческими ресурсами является более широким понятием, чем управление персоналом. «Цель управления человеческими ресурсами – обеспечить использование сотрудников компании таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда» [29, с.10].

Более четко и убедительно сформулировал цели управления человеческими ресурсами Д. Гест [144]:

- стратегическая интеграция как способность организации интегрировать кадровые задачи в свои стратегические планы;
- высокая приверженность сотрудников;
- высокое качество управленческих действий, которое переносится на качество товаров и услуг;

- функциональная гибкость и адаптивность организационной структуры, которая дает возможность усваивать нововведения.

Следует признать, что выдвинутые цели носят методологический характер в познании сущностных основ концепции управления человеческими ресурсами и достаточно выразительно проявляют принципиальные особенности его концептуального подхода.

Далее важно выделить всемерную ориентацию управления человеческими ресурсами на повышение итоговых показателей деятельности компании. В этом аспекте заслуживающим внимания выглядит высказывание американского исследователя Р.С. Шулера: «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 существенны главным образом как средство достижения и совершенствования итоговых показателей» [131, с.166]. Это также является характерной особенностью концепции управления человеческими ресурсами.

Изучение особенностей концепции управления человеческими ресурсами позволяет авторам данного исследования утверждать, что рассматриваемая парадигма базируется в значительной степени на системности построения, стратегической ориентации и ситуационности действий. Ситуационный подход, как известно, предполагает использование возможностей прямого приложения науки управления к конкретным ситуациям. Этот подход исходит из того, что каждая организация уникальна, также уникальны, часто неповторимы ее структурные подразделения, а также функции, виды деятельности, проблемы и пути их решения. Главная предпосылка ситуационного подхода состоит в том, что не существует единственного лучшего способа выполнения какой бы то ни было управленческой функции или задачи. «Наилучшие концепции и методы можно выбрать только после того, как ознакомишься с конкретными обстоятельствами, в которых придется действовать» [60, т.1, с.60]. Представляется несомненным, что системный и ситуационный подходы выступают

важнейшими методологическими основами для выработки практических действий как в тактическом, так и в стратегическом аспектах управления человеческими ресурсами в организации.

Таким образом, в управлении человеческими ресурсами работники признаются ценнейшим активом организации. Управление человеческими ресурсами логично встраивается в систему стратегического менеджмента организации и становится сердцевинной, узловой составляющей эффективного функционирования и развития компании. Управление человеческими ресурсами является более широким концептуальным понятием, нежели управление персоналом, оно не рассматривается как альтернатива традиционному управлению, а лишь отражает эволюцию этого вида управленческой деятельности. Тем самым управление человеческими ресурсами предстает как новая, более совершенная модель управления людьми в организации. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами является закономерным явлением современного этапа общественного развития.

Здесь следует выделить наиболее важные закономерности управления человеческими ресурсами организации, которые авторами формулируются следующим образом:

- признание работников ключевым фактором эффективности и конкурентоспособности организации, что обуславливает всемерный рост человеческого капитала;
- соответствие системы управления людьми условиям внутренней и внешней среды;
- развитие человеческих ресурсов предопределяет успех реализации стратегии организации;
- оптимизация численности, квалификации и компетенций работников организации в соответствии со спецификой ее деятельности;
- сочетание стратегичности, системности и ситуационности управленческих воздействий.

В соответствии с этими закономерностями можно назвать общие принципы управления человеческими ресурсами организации: профессионализация управления людьми; ориентация на стратегическое развитие работников; признание экономической и социальной целесообразности инвестиций в формиро-

вание и развитие работников; разнообразное обогащение труда; повышение качества трудовой жизни; всемернаяция на итоговые показатели деятельности организации.

Необходимо отметить, что на основе этих общих принципов управления человеческими ресурсами могут быть определены частные или дополнительные принципы, обуславливаемые спецификой функционирования организации (отраслевые особенности, многопрофильность, размеры, масштабы деятельности и др.). Принципы управления, как правило, должны фиксироваться в кадровой политике организации.

В российских условиях преобразований и формирования инновационной экономики концепция управления человеческими ресурсами должна получить подобающее признание как более эффективный подход, отвечающий объективным требованиям современного развития, четче акцентирующий установки на стратегичность, системность и ситуационность действий и потому наиболее целесообразный для большинства отечественных организаций.

С учетом стратегической ориентации управления человеческими ресурсами зарубежные ученые полагают, что руководство организации должно концентрироваться на рассмотрении следующих важных проблем: агрегированный объем рабочей силы организации в контексте всеобщего корпоративного плана (сколько подразделений и филиалов должна иметь компания, дизайн организации и т.д.); размер средств, которые следует направить на подготовку рабочей силы с учетом стратегических решений по уровню качества, цене продукта, объему производства и прочее; установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эффективного управленческого контроля над организацией в целом; систематическая оценка и анализ затрат и финансовых выгод от кадровой политики (например, финансовые последствия от мероприятий по развитию персонала, последствия применения различных вариантов структуры заработной платы и т.д.); оценка человеческой ценности работников компании [29, с.14–16]. Решение этих вопросов действительно необходимо в системе управления человеческими ресурсами в современной компании.

С учетом освещенных выше закономерностей, принципов и особенностей, а также российских условий основными укрупненными задачами управления человеческими ресурсами в отечественных организациях следует признать следующие, разумеется, тесно увязанные с их деловой стратегией: перспективное планирование потребности в работниках; определение требуемых инвестиций в человеческие ресурсы; взвешенный подбор персонала (поиск, привлечение, собеседование, тестирование, отбор); эффективное использование работников (адаптация, определение функций, распределение работ, расстановка, организация трудовых процессов); активная мотивация и справедливое вознаграждение работников; систематический анализ и оценка деятельности работников (трудового потенциала, выполняемых функций и работ, активности и творчества); регулярная аттестация работников (в соответствии с установленным регламентом), формирование резерва; гибкое регулирование отношений в группах, коллективах на основе формирования приверженности работников своей организации и развитие организационной культуры; создание условий для удовлетворения работников своей трудовой деятельностью; стратегическое развитие человеческих ресурсов (обучение, переподготовка, повышение квалификации, профессиональный рост, ротация и продвижение работников); освоение методов оценки эффективности управления человеческими ресурсами в организации, влияния на конечные результаты деятельности.

В соответствии с этими агрегированными задачами предстоит перестраивать и выстраивать свою работу существующим кадровым службам (отделам по управлению персоналом) с тем, чтобы осуществить переход к модели управления человеческими ресурсами организации.

1.2. Методические основы разработки кадровой политики организации

Анализ литературных источников по управлению персоналом показывает, что имеются разнообразные трактовки понятия

«кадровая политика», однако значительная часть из них имеет много общего. Рассмотрим часть из них.

По мнению В.Д. Карташовой, «под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики – предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации» [53, с.26].

В широком и узком видении рассматривается кадровая политика в учебнике «Управление персоналом» (под редакцией Т.Ю. Базарова), в котором определяется, что в широком смысле – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы, а в узком понимании – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся как в процессе непосредственных взаимодействий сотрудников, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом [112, с.147].

В другом содержательном учебнике кадровая политика также трактуется в широком и узком аспектах, в частности:

- как система принципов и норм, осознанных и определенным образом сформулированных, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы, в связи с чем все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации;

- как набор конкретных правил, способов, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации, в которых фиксируются определенные алгоритмы работы с персоналом [87, с.130].

Вышеприведенные формулировки достаточно обстоятельно и полно раскрывают содержание кадровой политики.

По определению С.А. Шапиро, «Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на

интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, в которых они работают» [124, с.18]. Данное определение более лаконично и конкретно характеризует рассматриваемое понятие.

По мнению экономистов Н.В. Федоровой и О.Ю. Минченковой: «Кадровая политика – это основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения с персоналом в организации, которые являются логичным и естественным продолжением производственной, маркетинговой, инвестиционной и других политик организации» [118, с.46]. Трудно согласиться с тем, что кадровая политика должна быть вторичной, производной от других видов политики организации.

В обстоятельных учебниках «Управление персоналом» (автор А.П. Егоршин) [39, с.66] и «Основы управления персоналом» (автор А.Я. Кибанов) [54, с.105] кадровая политика организации формулируется (одинаково, дословно) – как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Это определение пафосное и, видимо, рассчитанное на идеально положительную политику, российская же реальность такова, что наряду с позитивными имеют место и негативные действия, порой активные, ведущие к умышленному банкротству, развалу компаний, что предопределяет и затрагивает прежде всего политику в отношении работников. Поэтому следует иметь в виду, что кадровая политика может быть весьма разной, в том числе и направленной на конфликты, раздоры, массовое увольнение работников.

Надо сказать, что во всех вышеприведенных толкованиях не выделен субъект кадровой политики, тогда как чрезвычайно важно, по нашему мнению, акцентировать, что разработку и реализацию кадровой политики в организации осуществляют руководители высшего уровня управления. Без реальных воздействий руководства

любые совокупности целей, принципов и правил останутся благими пожеланиями. Любая политика для того, чтобы ее признать таковой, должна получить соответствующее воплощение.

В экономической литературе обычно выделяют несколько типов кадровой политики. Так, в ряде разработок (например [112, 124]) указываются два основания для группировок: первое – связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, в связи с чем обозначаются такие типы кадровой политики: активная; пассивная; реактивная; превентивная. Вторым основанием для дифференциации кадровых политик признается та или иная степень открытости для внешней среды сложившихся правил и отношений по работе с персоналом, сложившихся во внутренней среде организации. По этому основанию принято разграничивать открытую и закрытую кадровые политики.

Кратко охарактеризуем каждую из названных типов кадровой политики.

Прежде всего отметим, что активная политика предполагает, что руководство организации имеет прогноз развития на тот или иной период, средства воздействия на различные угрозы и ситуации, а кадровая служба способна разработать конкретные программы по работе с персоналом в изменяющихся условиях, осуществлять мониторинг внешней и внутренней среды, корректировать исполнение программ в соответствии со складывающейся обстановкой и предлагать новые меры по влиянию на повышение эффективности функционирования работников.

О пассивной кадровой политике судят в таких случаях, когда руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении своего коллектива, а кадровая работа сводится к рутинному ведению личных дел работников, оформлению приема, перемещений, увольнений и отчасти – подготовке предложений по замещению возникающих вакантных должностей. При таком положении вещей о прогнозе кадровых потребностей, систематической оценке труда работников и диагностике ситуаций по работе с персоналом говорить не приходится.

Реактивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство организации осуществляет соответствующий мониторинг и контроль за состоянием работы с персоналом, выявляет и

отслеживает негативные симптомы и конфликтные ситуации, в связи с чем предпринимает быстрые меры по устранению кризисных процессов и причин, их порождающих. Кадровые службы при этом, располагая определенными методами диагностики, действуют эффективно в оперативном порядке, в краткосрочном периоде. Основные же кадровые проблемы и трудности проявляются в расчете на перспективу – при среднесрочном, и тем более – долгосрочном прогнозировании и планировании трудовых ресурсов организации.

Превентивная кадровая политика подразумевает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития и расчетов потребности в работниках, причем как в количественном, так и в качественном измерениях, а самое главное – соответствующих планов действий на те или иные периоды деятельности.

Здесь надо сказать, что обозначенные разновидности кадровой политики в чистом виде сегодня встречаются редко, как правило, наблюдается некая разнообразная мозаика из различных элементов рассмотренных типов, причем порой в труднообъяснимых сочетаниях. Это связано как с целями, установками, уровнем подготовки владельцев и управляющих компаниями, так и с особенностями деятельности последних, а также изменяющимися факторами внутренней и внешней среды.

В случаях низкого профессионального уровня руководства организации и нецивилизованной ориентации деятельности нередки проявления авантюристического подхода к кадровой политике, что чревато различными труднопредсказуемыми последствиями как для отдельных сотрудников, так и для коллективов в целом.

Разумеется, что каждая организация, стремящаяся к успеху и целенаправленному развитию, должна формировать, выстраивать и реализовывать рациональную системную кадровую политику, содержащую научно обоснованные составляющие, которые должны отвечать изменяющимся требованиям и гибко применяться в соответствии с ситуациями.

Создание системной кадровой политики не исключает возможности использования двух подходов:

1. открытой политики, предполагающей прозрачность и доступность трудовой деятельности для внешних трудовых ресурсов и структур;

2. закрытой, когда организация ориентируется на внутренний рынок труда, перемещение, рост, продвижение собственных, уже проверенных сотрудников.

Второй вид кадровой политики характерен для организаций, приветствующих родственные или сугубо дружеские внутренние отношения, а также стремящиеся сохранить конфиденциальную информацию и соответствующие разработки от конкурентов.

В целях формирования целенаправленной системной кадровой политики в российских компаниях значительный интерес представляет японский опыт управления человеческими ресурсами. Японская кадровая политика, как известно, базируется на трех исходных положениях:

- обязательство организации обеспечить занятость человеку на период всей трудовой жизни;
- фокусирование философии и целей компании на каждого ее работника и воспитание у него чувства сопричастности и принадлежности к компании как к семье;
- тщательный отбор нового персонала и интенсивное вовлечение новичков в существующую в организации систему ценностей.

При этом корпоративная кадровая политика ориентируется в основном на найм, подготовку и выдвижение внутренней рабочей силы и выражается в «огораживании» своего персонала [99, с.557].

Своеобразие кадровой политики в японских компаниях проявляется в последовательности действий руководства в процессах трудовой деятельности работников различных профессий и специальностей. Начальный отбор потенциальных сотрудников осуществляется среди выпускников учебных заведений (при этом для решения тех или иных задач учитывается пол кандидатов); проводится систематическая профессиональная подготовка; кандидаты проходят программы, использующие принцип профессиональной ротации сотрудников; далее задействуется система выдвижения сотрудников на те или иные посты; с учетом стажа работы и возраста им даются специальные надбавки к заработной плате; гарантируется занятость. В работе с персоналом попу-

лярны такие принципы, как открытое предоставление информации, участие сотрудников в процессе принятия решений, профсоюзное движение в рамках организации. Вместе с тем, как уже было отмечено, компании стремятся к независимости от других компаний и даже препятствуют доступу рабочей сила с внешних рынков трудовых ресурсов.

Несмотря на происходящие изменения как во всем мире, так и внутри Японии в национальных корпорациях по-прежнему очень распространенными остаются такие методы, как: делегирование полномочий сотрудникам, обучение смежным специальностям, постоянство состава работников и практика командной работы. Неоспоримым преимуществом японской системы является то, что работники становятся полностью преданными компании, они имеют возможности развивать и преумножать свои знания и навыки, они могут проявлять конструктивную инициативу и принимать ответственность за новые методы и решения в повышении эффективности труда, им гарантированы открытые коммуникации, взаимодействие и обратная связь с вышестоящим руководителем. Все это создает удовлетворенность своим положением и выполняемой работой.

Японская практика управления человеческими ресурсами активно заимствуется многими западными компаниями и уже осваивается передовыми российскими предприятиями. Тем не менее этот опыт, как впрочем и любой другой зарубежный опыт, должен применяться с многосторонним учетом отечественных социально-экономических условий и особенностей российского менталитета, традиций и обычаев населения.

В современных отечественных условиях при формировании кадровой политики чрезвычайно важно учитывать факторы внутренней и внешней среды организации. Среди факторов внутренней среды в первую очередь необходимо рассматривать: особенности организационной структуры; численность и качественный уровень работников; организационно-функциональное распределение работников; социально-психологические характеристики групп и коллективов (по подразделениям и в целом); профессиональный уровень менеджеров в различных звеньях; наличие творческой атмосферы; удовлетворенность трудовой деятельно-

стью; стратегические планы организации; финансовые возможности организации, определяющие допустимые затраты на персонал, и т.д. К влияющим факторам внешней среды следует отнести: ситуации на рынке труда; активность и позиции конкурентов; уровень средней зарплаты (в регионе, городе, районе); возможности профессиональной и территориальной миграции; изменения в трудовом законодательстве и др.

Только полноценный учет совокупности внутренних и внешних условий создает объективную основу для выработки рациональной кадровой политики.

Цель кадровой политики отдельные авторы видят в обеспечении «оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда» [112, с.147]. Это действительно важно, но, по нашему мнению, недостаточно. В современных условиях общественного развития цель кадровой политики прогрессивной организации должна также включать стратегическое развитие человеческих ресурсов и рост качества трудовой жизни, что, в свою очередь, способно стать движущей силой и обеспечить повышение конкурентоспособности и успеха жизнедеятельности компании.

Таким образом, современная кадровая политика должна предполагать разработку и практическое осуществление 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 выдвижение, 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 кадровой политики организации:

- 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 приспособливать 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.

Значительную роль в реализации кадровой политики организации играют выбранные (установленные) методы управления людьми, под которыми понимаются способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации и контроля их деятельности в процессах функционирования и развития компании. Многими учеными традиционно выделяются три группы методов управления персоналом: 1) административные методы, в которую включаются: установление госзаказов; формирование структуры органов управления; утверждение административных норм и нормативов; правовое регулирование; издание приказов, указаний и распоряжений; инструктирование;

отбор, подбор и расстановка кадров; утверждение методик и рекомендаций; разработка положений, должностных инструкций, стандартов; установление административных санкций и поощрений; 2) экономические методы, к которым относят: технико-экономический анализ и планирование, технико-экономическое обоснование; экономическое стимулирование; мотивацию трудовой деятельности; оплату труда; капиталовложения; кредитование, ценообразование, участие в прибылях и капитале; налогообложение; страхование; установление экономических норм и нормативов; установление материальных санкций и поощрений; 3) социально-психологические методы, в их числе: социально-психологический анализ и планирование; создание творческой атмосферы; участие работников в управлении; социальное и моральное стимулирование; удовлетворение культурных и духовных потребностей; формирование коллективов, групп, создание нормального социально-психологического климата; развитие у работников инициативы и ответственности; установление моральных санкций и поощрений.

В такой группировке отдельные элементы подвергаются сомнению, в частности, например: госзаказы; формирование структуры органов управления; отбор, подбор, расстановка кадров; ценообразование; налогообложение и ряд других – навряд ли можно относить к методам управления персоналом. К тому же и в целом данный подход с выделением трех групп методов является устаревшим.

Наряду с приведенным выше разграничением имеются и другие группировки методов управления людьми в организации.

Так, исследователь А.П. Егоршин выделяет 4 группы методов управления персоналом: административные; экономические; социологические; психологические [40, с.260–272]. К группе административных методов отнесены: организационные воздействия; распорядительные воздействия; материальная ответственность и взыскания; дисциплинарная ответственность и взыскания; административная ответственность. В группу экономических методов включены: плановое ведение хозяйства; хозяйственный расчет; оплата труда; рабочая сила; рыночное ценообразование; ценные бумаги; налоговая система; форма собст-

венности; форма производства; факторы производства. Группу социологических методов составляют: социальное планирование; методы исследования; личные качества; мораль; партнерство; соревнование; общение; переговоры; конфликты. В группу психологических методов входят: психологическое планирование; отрасли психологии; тип личности; темперамент; характер человека; направленность личности; интеллектуальные способности; методы познания; психологические образы; способы психологического воздействия; стрессы; чувства и эмоции.

Представленная группировка методов управления персоналом в организации видится более обоснованной и приемлемой, однако и она страдает некоторыми погрешностями. В частности, вызывают недоумение такие элементы, как: плановое ведение хозяйства; хозрасчет; рыночное ценообразование; налоговая система; отрасли психологии и ряд других, – непонятно почему признанные методами управления персоналом.

Современные условия общественного развития, а также теория и практика менеджмента определяют новые, более совершенные подходы к классификации и применению методов управления людьми в организации. Авторами настоящей работы предлагается классификация методов управления человеческими ресурсами в организации, включающая пять групп:

- организационные методы;
- экономические методы;
- психологические методы;
- социологические методы;
- административные методы.

В данной группировке отдельно следует назвать состав только организационных методов, отвечающих современным реалиям, поскольку методы управления персоналом в других группах в общем-то известны, хотя и нуждаются в некоторых корректировках.

В настоящее время, на наш взгляд, к числу организационных методов управления человеческими ресурсами нужно относить следующие: формирование командной работы; делегирование полномочий сотрудникам; расширение выполняемых функций и решаемых задач; поддержка и внедрение творческих предложений и новых приемов в повышении эффективности труда; гаран-

тированная обратная связь с вышестоящими руководителями; выявление и оценка компетенций сотрудников; бенчмаркинг; систематическое инновационное обучение и переобучение. Само собой разумеющимся является применение указанных методов с многосторонним учетом специфики конкретной организации.

В заключение этого параграфа нелишне будет сделать упор на необходимость гармоничной совместимости в кадровой политике организации (а точнее сказать – в политике и практике управления человеческими ресурсами), четких целей, принципов, методов и форм воздействия на работников различных групп и коллектива в целом. Эта политика должна быть известна и понятна всем сотрудникам, более того – восприниматься и получить признание работающих в организации людей. Несомненным является и то, что позитивная кадровая политика должна полностью соответствовать стратегии управления человеческими ресурсами в организации, которая, в свою очередь, как уже было определено, должна стать ядром, сердцевиной, стержнем общей стратегии развития любой современной организации.

1.3. Методологические элементы стратегического управления человеческими ресурсами в организации

В современных условиях инновационного развития в управлении любой организацией необычайно важен стратегический подход, о котором охотно говорят многие управляющие, но внедрению его не везде уделяется должное профессиональное внимание. Одним из основоположников стратегического управления признан И. Ансофф, давший этому понятию следующее общее определение: «деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют остаться восприимчивой к внешним требованиям» [3, с.239–240].

Стратегическое управление в наиболее общем виде представляется научно обоснованной деятельностью руководства, со-

стоящей в выборе направлений, способов и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Вместе с тем, как отмечают экономисты, «стратегическое управление – это не только установление параметров будущего состояния организации, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений, сегодня нацеленных на достижение выбранных целей» [120, с.15].

Современные ученые, анализируя рассматриваемое понятие, выделяют разнообразные стороны природы и проявления стратегического управления. Так, О.С. Виханский определяет, что стратегическое управление «опирается на человеческий капитал как основу организации, ориентирует на производственную деятельность, на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [21, с. 32].

Сегодня можно утверждать, что стратегическое управление в организации является областью деятельности высшего ее руководства по определению предпочтительной траектории, путей и способов развития на основе целеполагания, эффективного использования человеческих ресурсов, укрепления конкурентных преимуществ и гибкого приспособления к изменяющимся условиям жизнедеятельности.

Важнейшей составной частью стратегии развития каждой организации в современных условиях должно стать стратегическое управление человеческими ресурсами, которое, по определению М. Армстронга – «это подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений» [4, с. 44]. По аналогичному видению английских исследователей, стратегический подход к управлению человеческими ресурсами включает интеграцию всех направлений управления человеческими ресурсами, включая

персонал компании, в процессе общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании [29, с.15].

Согласно представлениям Р.С. Шулера [131, с. 183], стратегическое управление человеческими ресурсами относится главным образом к процессам интеграции, поэтому в его задачи входит обеспечение того, чтобы:

- управление человеческими ресурсами было полностью интегрировано со стратегией и стратегическими потребностями фирмы;
- политика в отношении персонала была последовательной как во всей системе, так и на всех иерархических уровнях;
- практическая работа в области персонала была отрегулирована, принята и применялась линейными менеджерами и работниками в их повседневной работе.

Таким образом, определяющим признаком стратегического управления людьми в организации является его интегрированность в общую стратегию развития, встроенность как по вертикали, так и по горизонтали, что характеризует его как главный компонент организационной системы. В связи с этим стратегическое управление человеческими ресурсами выступает ключевым средством согласования действий людей со стратегическим содержанием деятельности организации. Стратегическое управление человеческими ресурсами «должно рассматривать все главные вопросы, связанные с людьми, которые влияют или на которые влияет стратегический план конкретной организации» [4, с. 45].

Фундаментальной целью стратегического управления человеческими ресурсами признается создание устойчивых конкурентных преимуществ организации (причем в различных сферах деятельности) посредством системного развития групп (коллективов) квалифицированных, высокомотивированных сотрудников, формирующих и совершенствующих свои компетенции. Тем самым стратегическое управление человеческими ресурсами охватывает все задачи, решения и действия по воздействию на персонал на всех уровнях организации, ориентированные на создание, сохранение и преумножение конкурентных преимуществ, обеспечивающих успех деятельности. Можно утверждать, что стратегическое

управление людьми не только является узловым центром стратегии развития организации, но и по сути дела определяет ее.

Последнее выступает чрезвычайно важным методологическим положением, пока еще недостаточно осознанным большинством научных работников и руководителей организаций, что ограничивает достижение стратегических целей.

Стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает осуществление следующих методических задач:

- стратегическое планирование, причем не только потребности в человеческих ресурсах, но и предвидение, прогнозирование трудностей, осложнений и проблем в работе с персоналом и подготовке на основе этого ответных действий, базирующихся на использовании сильных и укреплении слабых сторон организации (в частности, возможно изменение существующей кадровой политики);

- управление стратегическими возможностями на основе имеющихся и формирования новых профессиональных компетенций, постоянного организационно-структурного развития и управления изменениями;

- стратегическое развитие человеческих ресурсов на основе непрерывного системного обучения, переобучения, развития творчества, инновационности, многофункциональности, повышения качества трудовой жизни.

Отмеченное свидетельствует, что стратегическое управление людьми обращается к широкому кругу организационных вопросов, связанных с изменением мышления, знаний, образа и содержания действий, культуры, структуры, отношений, критериев развития и др., что способно обеспечить как удовлетворение потребностей сотрудников, так и расширение способностей и возможностей движения организации к успешному достижению стратегических целей.

При формировании стратегического управления человеческими ресурсами в организации необходимо руководствоваться определенными принципами, в том числе следующими, рекомендуемыми авторами настоящей работы: приоритетность развития компетенций и приверженности сотрудников; системный учет и согласование внутренних и внешних факторов; соответствие

стратегии и тактики управления; всемерная ориентации на повышение качества деятельности (работ, услуг, товаров) и запросы потребителей; соответствие располагаемым ресурсам; эффективной обратной связи, адекватных реакций руководства на отклонение от намеченной стратегии; стратегическое соответствие целей, задач, планов и программ.

Зарубежные исследователи Р. Ричардсон и М. Томпсон [149] сформулировали следующих три методических подхода к разработке стратегий управления человеческими ресурсами:

- подход «наилучшего практического решения», основанный на убеждении, что существует набор превосходных практических решений управления людьми, который при правильном применении улучшает показатели деятельности организации;

- подход «наилучшего соответствия», базирующийся на убеждении, что не может быть универсальных рецептов для правил и практических решений управления персоналом, поскольку они зависят от многих факторов (организационной культуры, вида бизнеса, внешнего окружения и др.);

- «конфигурационный» подход, делающий акцент на поиске отличительной конфигурации – собственной системы встроенных практических решений по управлению работниками в сочетании с конкретными задачами организации, что позволяет получать увеличивающийся эффект.

Исследования зарубежных и отечественных специалистов, в том числе авторов настоящей работы, показывают, что на практике имеет место использование всех трех обозначенных подходов (осознанно и интуитивно) в различных интерпретациях в зависимости от конкретных обстоятельств. По нашим оценкам, чаще всего это обуславливается уровнем профессионализма управляющих высшего эшелона компании. Имеющий место низкий уровень знаний и владения методами современного менеджмента не позволяет многим управляющим компаниями эффективно использовать имеющийся человеческий потенциал и современные инструменты развития на основе сплава науки и искусства управления.

Сегодня формирование стратегий предприятий основывается на новых функциях управления, которые включают аккумуляцию интеллектуального капитала, поиск и распределение новой информации и передового опыта, овладение современными знаниями. «Процесс управления знаниями означает специфическую деятельность по выявлению, отбору, синтезу, хранению и распределению реальных знаний в организации» [75, с. 133].

Важным элементом формирования стратегического управления человеческими ресурсами признается необходимость прививания сотрудникам приверженности организации. Приверженность представляется как совокупность трех компонентов: 1) отождествление себя с целями и ценностями организации; 2) желание быть частью организации; 3) стремление проявлять усилия от лица организации. Тем самым приверженность ассоциируется с преданностью организации, сопричастностью со всеми ее делами (успехами, сложностями и бедами). Приверженность появляется не сразу, она формируется путем возложения на работников широкого круга обязанностей, вовлечения их в планирование работы и управление отдельными видами деятельности, стимулирования и укрепления сотрудничества, оказания доверия и поощрения творчества, развития чувства собственности. Вместе с тем, по утверждению А. Фулера [143], полное отождествление работников с целями и ценностями организации и активное участие их в управлении должно осуществляться на условиях компании. Хотя это мнение разделяется не всеми, оно содержит глубокий смысл, определяющий системное стратегическое развитие как персонала, так и организации в целом.

Среди большинства исследователей сложилась убежденность в том, что приверженность организации ведет к росту эффективности как труда отдельных сотрудников, так и деятельности организации в целом. Этому имеются многократные подтверждения в ряде зарубежных стран, в том числе в Японии, Англии, Швеции, Швейцарии, Соединенных Штатах Америки.

В последние годы в нашей стране пришло осознание того, что в условиях непостоянной внешней среды организация может достичь успеха посредством большей адаптивности и гибкости путем привлечения и сохранения талантливых работников, чья ба-

за знаний, умений и навыков постоянно расширяется и тем самым повышается уровень интеллектуального капитала организации. Талант – это способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами компаний и потребителями. Многие российские компании, ориентированные на успех, проводят активный поиск талантливых людей, а также не скупятся на вложение средств в развитие компетентных сотрудников. Практика показывает, что талантливые люди выбирают те компании, которые соответствуют их ценностям, которые заботятся о них, создают оптимальные условия для их самореализации. Большинство этих вопросов находится в руках высших руководителей компаний. Однако прогрессивные компании уже осознали, что вопросами привлечения, удержания и развития одаренных сотрудников (менеджеров, специалистов) должны заниматься управляющие на всех уровнях и во всех звеньях компании. По сути дела, каждый руководитель должен вносить свой вклад в формирование команды творческих сотрудников.

Именно уникальные способности сотрудников, включая гибкость, творчество, инновационность и умение качественно выполнять и представлять работу (продукцию, услуги) как корпоративным, так и индивидуальным потребителям, становятся ценным вкладом в повышение эффективности деятельности и укрепление конкурентоспособности организации. Очень значимо, что «один из основных плюсов конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, состоит в том, что такое преимущество не поддается имитации» [5, с. 82]. В числе ценных конкурентных преимуществ персонала организации первостепенное место занимают компетенции (менеджеров, специалистов, рядовых работников).

Существует много толкований понятия «компетентность». Под компетенцией понимается как совокупность профессиональных знаний, умений, ценностей, позволяющих человеку хорошо выполнять свою работу, так и специфическая способность проявлять и успешно реализовывать ключевые знания в конкретной предметной области. По выражению А.Я. Кибанова «компетенция – это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, при-

лагаемых усилий и стереотипов поведения» [54, с. 117]. Широко разворачивая рассматриваемое понятие, группа авторов [88] отмечают, что компетенция – это способность инициативно и оперативно применять на практике знания, умения и навыки, полученные в ходе обучения; креативность и способность действовать эффективно в условиях неполноты информации и ограничений во времени; способность быстро переквалифицироваться в соответствии с требованиями рынка; способность выступить экспертом в конкретной области; умение соотнести цель с применяемыми методами, выраженная способность выбрать те навыки, которые применимы к конкретной ситуации, умение выстроить правильный алгоритм действий и др. Приведенные характеристики достаточно многогранно и полно раскрывают данное научное понятие.

На основе изучения различных трактовок в нашем исследовании будет использоваться следующее авторское определение: компетенция – это совокупность критически важных знаний, навыков, умений и стратегических ориентаций работника, профессионально используемых им для эффективного выполнения определенной работы (вида деятельности). А компетентность работника – это более широкое понятие, определяемое владением им несколькими компетенциями.

Ценнейшей составляющей успешного функционирования современной организации, обеспечивающей ей превосходство в своей сфере деятельности, являются особые «фирменные» компетенции, имитация которых конкурентами невозможна либо весьма затруднительна. Для описания того, что компания делает особенно хорошо по сравнению с другими компаниями, И. Ансофф [113] применял термин «отличительные способности».

Зарубежные исследователи К. Прохалад и Г. Хамел [94] при обозначении способностей, имеющих определяющее значение для результативной деятельности организации по реализации стратегии, ввели термин «ключевые компетенции», под которым понимаются те, которые, во-первых, вносят наибольший вклад в повышение ценности продукции для конечного потребителя, во-вторых, обеспечивают основу для проникновения на новые рынки, и в-третьих, не могут быть воспроизведены конкурентами.

Ключевые компетенции организации есть сложная интеграционная совокупность компетенций всех сотрудников, их квалификации, знаний, умений, творчества, проявляющихся в конкретной практической деятельности.

Многие исследователи сходятся на суждении, что в современных условиях общественного развития прогрессивная организация должна стать не только обладателем определенного баланса знаний, встроенных в деловые процессы и управленческие процедуры, но также и их трансформатором. База знаний организации, наряду с профессиональными компетенциями сотрудников, должна включать также знание особенностей поставщиков, знание потребностей клиентов (покупателей) продукции (товаров, услуг) и др. Можно сказать, что суть функционирования и развития современной организации заключается в ее потенциале создания, передачи, интеграции и использования знаний, становящихся важнейшими активами.

Ключевые компетенции современной организации позволяют ей распознавать и использовать новые возможности успеха, осуществлять комбинации и реконфигурацию имеющихся знаний, навыков и опыта в изменяющихся условиях, что характеризует динамические способности организации. Под динамическими понимаются способности организации увеличивать, обновлять, преобразовывать, модифицировать, адаптировать и активизировать свои ключевые компетенции в целях повышения эффективности деятельности, а также обеспечения организационного и инновационного развития [7, с. 43].

Ключевые компетенции и динамические способности практически каждой организации особенно наглядно проявляются в деятельности по удовлетворению спроса потребителей произведенной продукции (товаров, услуг), в лояльности к своей компании.

Стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает широкий охват разнообразных аспектов развития сотрудников организации, осуществление прогрессивных перемен, активизацию гибких подходов, освоение современных методов управления, обновление динамических способностей. Все это обуславливает необходимость создания особой организационной культуры, отвечающей намеченным перспективам. Понятие «ор-

ганизационная культура» в последние годы получило признание в различных странах и часто используется при характеристике социально-экономических систем разного уровня.

Зарубежный исследователь Э. Шейн организационную культуру выдвигает как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого является достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [128].

Отечественные специалисты по менеджменту О.С. Виханский и А.И. Наумов дали следующее определение: «Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [22, с. 327].

По мнению Е.П. Померанцевой, организационная культура может рассматриваться как целостный и эффективный инструмент управления организацией только в случае наличия сформировавшейся и неизменной структуры доминирующих ценностных ориентаций трудового коллектива, что и будет составлять сущность культуры организации [91, с. 34].

Анализ приведенных выше и других формулировок и признаков позволяет определить, что организационная культура представляет собой определенную совокупность ценностей, норм, убеждений и установок, формирующих поведение, отношения, общение, действия сотрудников как в самой компании, так и во взаимосвязях с внешним окружением в процессах жизнедеятельности и развития.

Примечательно, что совокупность ценностей, убеждений, установок и предположений, составляющих организационную культуру, обычно открыто в компаниях не проговаривается и зачастую не оформляется в виде какого-либо кодекса, но она так или иначе существует и неизбежно будет формировать способы, правила и нормы поведения всех работников. Между тем важно иметь в виду, что организационная культура не подвержена быстрым изменениям, ее развитие происходит не скачкообразно и

требует значительных организационно-управленческих и временных затрат. Это важно учитывать в процессе формирования стратегического управления человеческими ресурсами.

Стратегическое управление может состояться, только если будет опираться на всепронизывающую сильную и адаптивную организационную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности работников и работодателя, стремление всех сделать свою компанию «лучшей» за счет инициативы, сопричастности, приверженности, творчества, прогрессивных перемен, учета различных интересов, но, как уже отмечалось, при приоритете интересов организации.

Большое значение в переходе к стратегическому управлению человеческими ресурсами имеет организационная структура компании, под которой понимается сознательно формализованная система постов, должностей, ролей, взаимосвязей. Организационная структура управления является средством достижения целей компании, поэтому она должна соответствовать стратегическим целям, поставленным задачам, отражать содержание замыслов, планов деятельности и возможные компромиссы, связанные со спецификой развития.

Как известно, построение организационной структуры находится в зависимости от многих факторов. Изменение тех или иных факторов в связи со стратегическими замыслами способно привести к реформированию, коренному преобразованию организационной структуры управления и, соответственно, к переменам в постановке работы с человеческими ресурсами, что может своеобразно сказаться на уровне компетенций и способностях как отдельных работников, так и компании в целом. Организационная структура управления должна давать сотрудникам возможности для эффективного выполнения возложенных функций и раскрытия творческих способностей. Не случайно ученые указывают, что «именно структура организации представляет собой то, что позволяет работникам, оперирующим знаниями, использовать свои таланты как рычаг» [132, с.122].

Необходимые преобразования (совершенствование, улучшение, рационализация) организационной структуры управления должны носить как научно обоснованный, так и творче-

ский характер, разумеется, базирующийся на объективной основе. А это, в свою очередь, предполагает наличие достаточно высокой квалификации и творческих способностей разработчиков.

На рис. 2 представлен авторский вариант взаимосвязей рассмотренных выше методологических элементов, способных обеспечить формирование в организации стратегического управления человеческими ресурсами.

Здесь, видимо, нет надобности подчеркивать, что вся организационная, руководящая, координационная и контролирующая деятельность по формированию стратегического управления человеческими ресурсами в организации должна быть взята на себя высшими управляющими, иначе все может обернуться фрагментарностью усилий.

С точки зрения эффективности намеченного стратегического управления человеческими ресурсами крайне важно обеспечивать стратегическое соответствие, представляющее собой многогранное рациональное сочетание, соотношение и взаимодействие всех методологических составляющих и различных видов материальных, финансовых, технических, информационных ресурсов с условиями и возможностями, предоставляемыми внешней средой. Обеспечение стратегического соответствия означает также устранение необходимости явного и неявного балансирования руководства организации между возникающими требованиями и особенностями управления людьми, противоречащими одно другому (например, между действующей кадровой политикой, тактикой и стратегическими мерами).

Внедрение стратегического управления человеческими ресурсами неизбежно требует частичных или основательных организационно-экономических изменений в организации.

Все виды изменений должны быть тщательно проработаны, обоснованы и зафиксированы в соответствующих планах и программах стратегического развития. Также необходима разработка механизмов реализации стратегических планов и программ.

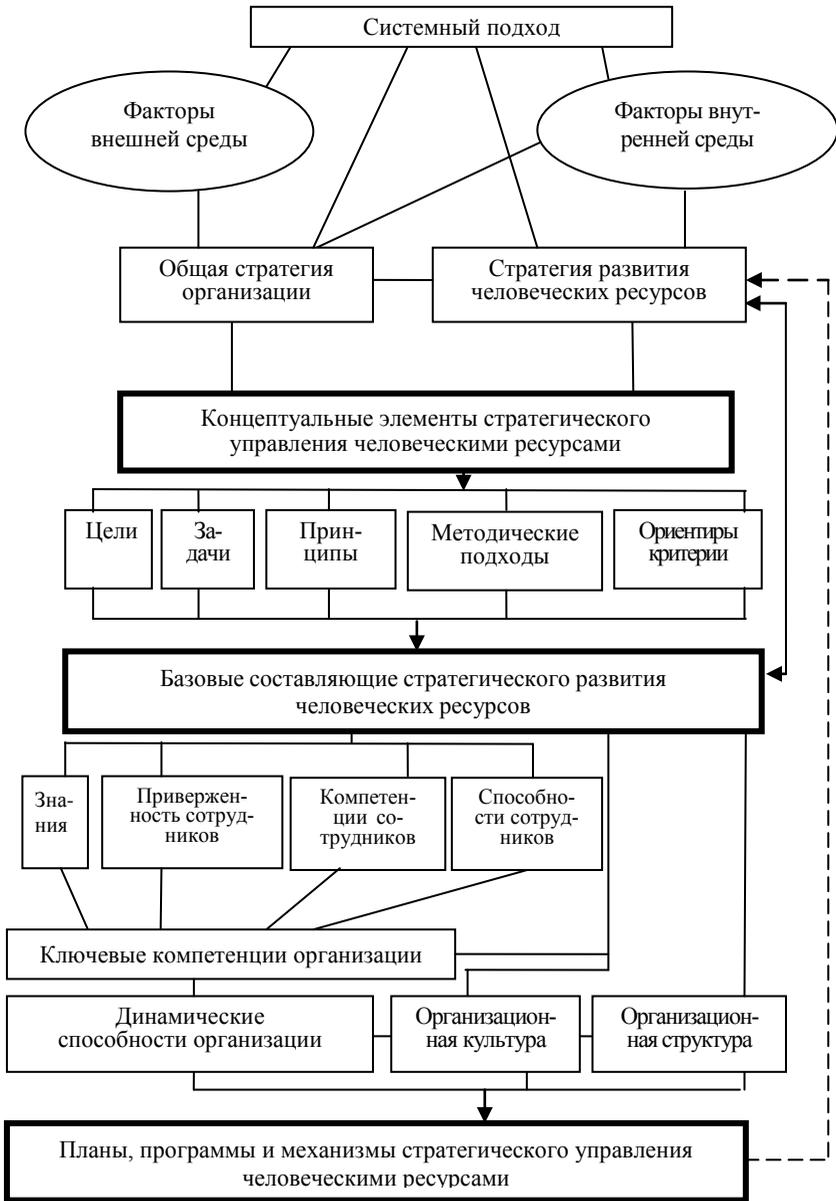


Рис. 2. Взаимосвязи методологических элементов стратегического управления человеческими ресурсами в организации

Все необходимые преобразования должны быть увязаны на основе системного подхода, поскольку именно его применение «заставляет ученых и практиков в конкретной области постоянно помнить, что нельзя подходить ни к одному элементу, явлению или проблеме без учета его последующих взаимодействий с прочими элементами» [60, т. I, с. 55]. Тем самым системный подход объективно требует, чтобы рассматриваемые проблемы, цели, задачи и действия изучались, анализировались, прорабатывались и решались не изолированно, а в единстве взаимосвязей и взаимозависимостей как внутри организации, так и во взаимодействии с внешним окружением.

ГЛАВА II.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

2.1. Специфика функционирования и развития сервисных организаций

Основной общемировой тенденцией развития современного общества является ускоряющийся переход от сырьевой и индустриальной экономики к экономике, базирующейся на интеллектуальных ресурсах наукоемких производств, информационно-коммуникационных технологиях, сфере услуг. Эту экономическую формацию часто именуют «новой экономикой». Многие экономисты вполне обоснованно полагают, что в России в связи с формированием экономики инновационного типа необходимо эффективное использование потенциала сферы услуг. Мы всецело разделяем данную позицию.

Общемировой опыт современного развития свидетельствует о неуклонном росте значения, роли, места и вклада сферы услуг в развитие национальных экономик развитых стран. По различным оценкам, доля услуг в национальном продукте в ряде передовых стран, например в США, Германии, Великобритании, Италии, Японии, составляет 65–70%. В сфере услуг этих стран занято больше работников, чем во всех отраслях, вместе взятых. К примеру, в США количество работающих в сфере обслуживания достигает 80% и неуклонно увеличивается. Отмеченное характеризует сектор услуг как один из приоритетных в современном общественном развитии.

В социально-экономическом развитии нашей страны в последние годы также все более заметными стали расширяющиеся границы и степень участия сферы сервиса, выражающиеся в увеличении ассортимента услуг и повышении ее удельного веса в валовом внутреннем продукте, который оценивается на уровне 50%. Одновременно увеличивается доля занятых в сфере услуг,

которая находится уже в пределах 37–40% общего числа занятых в народном хозяйстве и год от года возрастает.

Примечательной тенденцией последних десяти лет стало широкое распространение различного рода услуг по всем отраслям национальной экономики, проникновение услуг практически во все сферы и виды деятельности. Многие промышленные, сельскохозяйственные, строительные, торговые предприятия осваивают и предоставляют различные услуги. И сегодня услуги, как таковые в тех или иных формах, комбинациях и степени проявления, существуют везде: в производстве, строительстве, на транспорте, социальной сфере, домашнем хозяйстве, быту. В это же время функционирование услуг оказывает позитивное влияние на деятельность различных секторов общественного производства. В настоящее время в национальном хозяйстве имеется множество специализированных и комплексных организаций, предоставляющих различные услуги, которые можно именовать, как сервисные организации.

На формирование, функционирование и развитие сервисных организаций значительное влияние оказывают следующие характерные особенности рассматриваемой сферы.

- Во-первых, это разнообразная природа, сущность, функциональное назначение и содержательное наполнение большинства современных услуг.

- Во-вторых, личное участие потребителя в процессе оказания услуг в большинстве случаев (в отличие от массового или серийного производства изделий), которое может быть:

- а) непосредственным и полным;
- б) частичным;
- в) моментно-контактным;
- д) бесконтактным (например, по Интернету).

Степень личного участия потребителя во многом зависит от конкретного вида услуги. Чрезвычайно важное значение в условиях контактности имеют компетенции и поведение персонала, участвующего в общении с потребителями услуг.

- В-третьих, многообразие форм обслуживания (предоставления услуг), которые подразделяются следующим образом:

а) по месту предоставления услуги (в стационарных условиях организации, по месту нахождения потребителя, по месту жительства, в местах отдыха, в передвижных условиях);

б) по срокам предоставления услуг (обычные, срочное выполнение заказов, экспресс-обслуживание и др.);

с) по методам организации обслуживания (по индивидуальным заявкам, заказам, по определенным перечням услуг, по предварительной записи, гарантийное, послегарантийное, абонементное обслуживание, по электронной почте, мобильной связи и др.).

- В-четвертых, локальность деятельности сервисных организаций, поскольку они призваны удовлетворять потребности в услугах физических и юридических лиц в основном той территории, на которой расположены сами, причем с учетом условий и распорядка жизнедеятельности местного сообщества. Услуги в большинстве своем нетранспортабельны, несохраняемы и ненакопляемы (как товары) и поэтому, как правило, потребляются на местах, в определенном локализованном пространстве. Территориальное размещение и рассредоточенность сети подразделений сервисных организаций в связи с необходимостью максимального приближения основной массы услуг к потребителям как в городском масштабе, так и в сельской местности нередко сопровождается отдаленностью тех или иных точек обслуживания от основного офиса организации, что создает определенную разобщенность коллектива и обуславливает сложности в управлении работниками.

- В-пятых, потребление многих услуг подвержено колебаниям в связи как с изменениями предпочтений клиентов, так и с общественным прогрессом и сезонностью спроса на ряд услуг.

- В-шестых, сочетание рыночных и бюджетных форм оплаты за потребление социальных услуг.

- В-седьмых, сложность стандартизации и сертификации большинства видов услуг, неоднозначность оценок качества выполненных работ со стороны разных категорий потребителей.

- В-восьмых, расширяющаяся диверсификация услуг, тяготение организаций к формированию системы комплексного обслуживания как населения, так и корпоративных клиентов, что

связано с процессами интеграции, комбинирования и кооперирования видов деятельности в рамках определенных структур.

Имеются и другие особенности, тем не менее выделенные здесь являются наиболее характерными, объективно сложившимися и наглядно проявляющимися в практической деятельности. Указанные особенности тесно взаимосвязаны и переплетены между собой, сочетаются в сложном единстве, совокупность которых обуславливает специфику сферы услуг, оказывающую существенное воздействие на все стороны функционирования и развития сервисных организаций, и прежде всего на трудовую деятельность персонала.

Сегодня сфера услуг представляет собой широко разветвленный многоотраслевой, многовидовой, весьма специфический сектор национального хозяйства страны, включающий множество организаций (предприятий, фирм, компаний, учреждений) как узкоспециализированных, так и многопрофильных, причем разных размеров, структурных форм и масштабов деятельности.

Надо отметить, что с введением общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) услуги оказались распределенными и учитываются по различным разделам и подразделам, что затрудняет их систематизацию, группировку и детализацию по основным видам.

В научных исследованиях и на практике специалисты не отошли от существовавшего ранее распределения сектора услуг на следующие основные укрупненные группы: бытовые услуги; жилищно-коммунальные услуги; услуги пассажирского транспорта; услуги связи; услуги системы образования; медицинские услуги; услуги культуры; услуги физкультуры и спорта; санаторно-оздоровительные услуги; туристско-экскурсионные услуги; услуги правового характера; автосервисные услуги и др. В последние годы к ним добавились новые группы услуг: финансовые; банковские; страховые; операции с недвижимостью; информационные; посреднические и т.д. Часто к сфере услуг относят (в т. ч. в правительственных документах) торговлю и общественное питание.

В каждой из этих укрупненных групп можно выделить несколько самостоятельных видов услуг, производством и предос-

тавлением которых как населению, так и различным предприятиям занимаются соответствующие сервисные организации. Так, в сфере бытовых услуг существуют организации по ремонту и изготовлению одежды, обуви, трикотажных изделий, химчистке и крашению одежды, ремонту бытовой техники и телерадиоаппаратуры, ремонту и строительству жилья, ремонту мебели, фотоуслугам, парикмахерским услугам, прокату техники и инвентаря и др. Аналогично и в других отраслевых группах услуг формируются и осуществляют ту или иную специализированную деятельность различные организации.

По некоторым оценкам, в современных условиях 15–20% расходов населения в регионах так или иначе связаны с потреблением различного рода платных услуг: бытовых, жилищно-коммунальных, медицинских, образовательных, транспортных, туристических, правовых и др. [69, с. 53]. Другие социологические обследования выявляют расходы семей на услуги на уровне 25–30 % и более.

Значительную роль играют различные услуги в оптовой и розничной торговле. К примеру, при торговле предметами длительного пользования (мебель, бытовая техника, автомобили и др.) можно выделить следующие виды услуг:

- предпродажные, включающие: демонстрацию изделий, проведение испытаний, технические и эксплуатационные консультации, измерение параметров, комплектация, упаковка, услуги связи и т. п;
- послепродажные – быстрая доставка, разупаковка, установка, проверка на месте, предоставление запасных деталей, инструктаж, оформление договора на обслуживание, предоставление гарантий, услуги страхования, специальное программное обеспечение, вручение льготных карточек на повторные покупки и т.п.

Вполне очевидно, что названные услуги являются своего рода дополнением к предлагаемой продукции, но в отдельных случаях услуга может быть и основным продуктом. Например, оформление кредита или рассрочки платежа за приобретенные технические средства, мебель, квартиру являются вспомогательной услугой для производителя, поставщика, продавца и в то же

время основным видом услуг для финансовой организации или банковского учреждения.

Развитие разного рода дополнительных и сопутствующих услуг в различных видах деятельности приобрело широкое распространение, и это весьма похвально с точки зрения потребителей (покупателей, клиентов) и экономически выгодно для продавца продукции, поскольку этим стимулируются продажи (реализация).

Тожественные процессы сегодня можно наблюдать в различных секторах, отраслях национальной экономики, в том числе в самой сфере сервиса, где наряду с основным видом услуг предлагается и осуществляется дополнительное обслуживание, например: при ремонте крупногабаритной бытовой техники и мебели в стационарных условиях предприятия предоставляются транспортные и погрузочно-разгрузочные услуги; при выполнении автосервисных работ, шиномонтаже или мойке автомобиля предоставляются комфортные условия для ожидания, отдыха и приобретения запчастей и различных аксессуаров; при реализации туристского продукта предоставляются дополнительные страховые, экскурсионные, транспортные и другие услуги.

С созданием в нашей стране рыночной экономики появились и получили развитие разнообразные организации рыночной инфраструктуры, которые предоставляют огромный спектр важных услуг. Наиболее востребованными к настоящему времени стали следующие группы услуг: консалтинговые; маркетинговые; логистические; услуги связи; информационно-коммуникационные; компьютерного программного обеспечения; инвестиционные; лизинговые; концессионные; юридические; дистрибьюторские; инженеринговые; проектные; дизайнерские; рекламные; полиграфические; финансовые; страховые; риэлтерские; бухгалтерские; аудиторские; сертификационные; услуги по независимой экспертизе; выставочно-ярмарочные; услуги по подбору, обучению и переподготовке кадров; охранные и др. Функционирование организаций рыночной инфраструктуры содействует как успешному хозяйствованию различных организаций (компаний, фирм, предприятий), так и экономической жизнедеятельности населения региона [71, с. 41].

Формирование, существование, функционирование и развитие различных организаций в сфере услуг (сервисных организаций), как социально-экономических систем, подвержено воздействию ряда общих закономерностей: соотношения целого и его частей; единства формы и содержания; внутренней совместимости и взаимодополнения элементов системы; иерархичности внутри системы и между подсистемами. В то же время организации сферы услуг обладают следующими современными свойствами: изменчивость отдельных параметров деятельности и вариативность рыночного и социального поведения; способность адаптироваться к изменяющимся условиям; способность противостоять разрушающим воздействиям; наличие предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами; уникальность выживания в сложных ситуациях за счет гибкого реагирования на возрастающие потребности общества и изменчивый спрос клиентуры, сокращение жизненных циклов товаров и услуг.

Все организации сферы услуг находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, однако каждая из них испытывает и воспринимает воздействие внешних факторов по-разному, что зависит от многих условий, обстоятельств и особенностей, среди которых: специфика видов деятельности и набора оказываемых услуг, размер организации и масштабы деятельности; имеющиеся человеческие, материальные, технические и финансовые ресурсы; уровень менеджмента и др.

В целях обеспечения эффективного функционирования необходимо четко представлять и обстоятельно учитывать факторы внешней среды, оказывающие существенное влияние на деятельность сервисных организаций в современных условиях, к основным из которых авторы относят представленные на рис. 3.

Проводимые авторами исследования позволяют утверждать, что наиболее полный учет действия внешних факторов и связанных с этим возможностей, рисков и ограничений выступает определяющим условием адекватности ситуационных действий, выживаемости и стратегической ориентации организаций в сфере услуг для успешной деятельности и развития.



Рис. 3. Основные факторы влияния на деятельность сервисной организации в современных условиях

Наиболее характерной тенденцией современного этапа развития сферы услуг является интеграция нескольких специализированных видов услуг в одном предприятии в целях предоставления комплексного обслуживания. Многие организации объединяют в своих рамках ряд ранее обособленных видов и групп услуг, формируя различные многофункциональные (многоотраслевые, многопрофильные) комплексы.

Более того, часто происходит трансформация отдельных, нескольких либо некоторой совокупности порой разнообразных услуг и видов деятельности даже из различных отраслей, секторов народного хозяйства, слияние дифференцированных видов и групп услуг в комплексные посредством организационной интеграции, кооперирования и комбинирования в разнообразных сочетаниях. К тому же добавляются разнообразные смежные, дополнительные и сопутствующие услуги. Причем то или иное сочетание предопределяется рыночным или социальным спросом и возможностями конкретных сервисных предприятий.

Сегодня нередки организационные построения компаний, оказывающих услуги как населению, так и хозяйствующим субъектам в самых разнообразных наборах, например: бытовые + физкультурно-оздоровительные + медицинские + страховые услуги; ремонт квартир + дизайнерские услуги + изготовление мебели + транспортные услуги; технологические + маркетинговые + логистические + торговые + финансовые + юридические + учебные + консалтинговые услуги; и др.

Более того, ряд крупных компаний имеют в своем составе несколько различных многопрофильных комплексов, к примеру, таких:

- торгово-сервисные комплексы (центры) с соответствующей инфраструктурой (демонстрационные и выставочные залы, складское хозяйство, упаковочная и транспортно-доставочная служба, автопарковки, рестораны, бары, кафе-бистро, множительная и компьютерная техника, интернет-кафе, развлекательные, танцевальные и киноконцертные залы, парикмахерские салоны, сауны и т.д.);

- многоотраслевые комплексы бытовых услуг;

- многофункциональные выставочно-ярмарочные комплексы; физкультурно-оздоровительные комплексы;
- учебно-научно-консультационные центры;
- комплексные пункты придорожного сервиса, включающие автозаправочную станцию, автосервис, отель, мотель, автостоянку, душ, баню, кафе, аптеку, магазин, охранную службу и т.п.

В настоящее время создаются и функционируют и другие различные комбинации и разновидности деловых сервисных формирований. Как выявляют авторские исследования, эффективность функционирования и развития разнообразных сервисных компаний предопределяется следующими факторами: особенностями видов деятельности и их сочетанием; размерами и масштабами деятельности; местонахождением; организационной структурой; организационной культурой; уровнем сервиса; ценами на услуги; составом и квалификацией персонала.

Диверсификация деятельности сервисных организаций, формирование и развитие новых видов услуг и бизнес-процессов требует наличия соответствующих кадров, в связи с чем возникает необходимость как повышения квалификации и переподготовки имеющихся сотрудников, так и привлечения дополнительных человеческих ресурсов.

Возникновение и развитие многопрофильных организаций в сфере услуг является логичным отражением объективных процессов организационно-экономического укрупнения, концентрации, интеграции общественного производства. Следует заметить, что часть сервисных компаний приобрели многоотраслевую структуру и характер деятельности путем постепенного освоения новых видов услуг, диверсификации либо посредством присоединения, слияния с другими предприятиями. Другая часть организаций изначально создавалась как многоотраслевые. Многопрофильность деятельности чаще всего диктуется соображениями укрепления конкурентоспособности и обеспечения устойчивости в непостоянной рыночной среде. Безусловно, большое значение имеет то обстоятельство, что многопрофильные сервисные организации, стремясь к созданию различных вариантов комплексного обслуживания, улучшают условия получения услуг для клиентов. Вместе с тем крупные объекты ограничивают повсеместность и пеше-

ходную доступность ряда мелких, но часто срочно необходимых услуг (например, ремонт обуви, изготовление ключей, фотоуслуги, шиномонтаж и др.). Это обуславливает необходимость рационального сочетания в сфере услуг малых, средних и крупных предприятий.

В рамках крупных компаний возможны и существуют самые различные варианты и разновидности структурных единиц, подразделений разных размеров и численности работников в них, что предопределяется многими факторами, в числе которых: местные условия; платежеспособный спрос потребителей; предпочтения собственников; профессиональный уровень менеджеров; наличие и квалификация персонала; объемы доступных материальных и финансовых ресурсов организации и др.

Сегодня в сфере сервиса созданы и функционируют множество самостоятельных малых предприятий, а также небольших структурных подразделений средних и крупных организаций, непосредственно контактирующих с клиентурой и явственно ощущающих усиливающуюся конкуренцию. В условиях высокой конкуренции малые организации гибче и быстрее реагируют на изменяющийся спрос потребителей, лучше адаптируются к новым условиям и обстоятельствам, более оперативно внедряют прогрессивные формы и методы обслуживания. Вместе с тем в малых предприятиях, как правило, сравнительно низок уровень накопления капитала, в связи с чем слабые возможности инвестирования инноваций.

Крупные и средние многоотраслевые сервисные организации сочетают в себе более широкие возможности как перераспределения ресурсов и финансирования наукоемких технологий, так и использования потенциала инновационно ориентированных малых предприятий, входящих в их состав. В очень высокой мере актуально то, что в рамках разноотраслевой, многопрофильной компании складываются хорошие условия для эффективного управления сотрудниками, маневрирования человеческими ресурсами для дальнейшей диверсификации по привлекательным направлениям сервиса, расширения клиентской базы и повышения качества предоставляемых услуг.

В настоящее время многие организации сферы услуг разных размеров и конфигураций развиваются на базе прогрессивных организационных, социальных, информационно-коммуникационных, промышленных технологий, используют современную технику и методы управления. Вместе с тем сфера услуг уже сама переходит в разряд наукоемких секторов национального хозяйства, генерируя, продуцируя разнообразные инновации, в том числе по инфраструктурным, коммунальным, бытовым услугам, компьютерным, инжиниринговым, телекоммуникационным, медицинским образовательным технологиям и услугам. Все это способствует динамичному развитию сферы сервиса.

В сфере услуг регионов заметное место занимает бытовое обслуживание населения. К примеру, в Башкортостане бытовое обслуживание населения признано одним из приоритетных направлений социально-экономического развития республики [93]. В системе бытовых услуг республики функционирует свыше 8 тысяч организаций, в которых занято более 30 тыс. человек. От общего числа организаций почти 90% составляют субъекты малого и среднего бизнеса. Малые предприятия энергично осваивают новшества и быстро внедряют передовой опыт. В частности, можно отметить следующее: предприятия по ремонту и строительству жилья (в т. ч. малоэтажного) активно используют новые технологии; расширяют свои рыночные позиции предприятия по ремонту и пошиву одежды, создающие собственные дизайнерские разработки; косметические салоны на основе использования современного оборудования внедряют различные релаксирующие программы, комплексы SPA-процедур, пилинговые услуги; организации по фотоуслугам предоставляют населению услуги по цифровой обработке и печати фотографий, которые пользуются повышенным спросом у клиентуры. Указанные и другие новшества дают возможность организациям сферы бытового сервиса республики выживать, функционировать, развиваться в непростых конкурентных условиях и демонстрировать рост объемов реализации услуг.

Вместе с тем слабой стороной сферы бытового обслуживания населения является недостаточное развитие сети организаций и их подразделений в сельской местности, особенно в отдален-

ных от районных центров населенных пунктах. Также довольно остро дает о себе знать нехватка высокопрофессиональных кадров, даже в городских предприятиях по различным видам бытовых услуг.

Общеизвестно, что серьезные кадровые проблемы испытывают и организации жилищно-коммунального обслуживания, причем как государственные, муниципальные, ведомственные, так и частные, общественные, коллективные (в т. ч. товарищества собственников жилья). Дефицит квалифицированных работников наблюдается в организациях и по ряду услуг социального характера (медицинских, культуры, социального обслуживания), в которых сохраняется низкий уровень заработной платы, а стало быть – невысокая престижность трудовой деятельности.

Важная роль в функционировании и развитии местной сферы услуг, и прежде всего бытового, жилищно-коммунального и социального обслуживания, принадлежит муниципальным администрациям, поскольку «ускоренный прогресс территориальной сферы услуг станет катализатором местного развития, способным вызвать перманентную цепь имманентных изменений в экономике муниципалитета» [69, с. 53]. Однако не везде местные администрации уделяют этому должное внимание, в связи с чем решение назревших проблем ряда услуг бытового характера и услуг рыночной инфраструктуры выпадает из их поля зрения и оказывается пущенным на самотек. Тогда как в наши дни местные администрации должны не только создавать условия для развития разнообразных услуг, но и сами активно содействовать и участвовать в этом.

Современный подход к развитию системы сервиса на местах предполагает готовность определенных муниципальных структур оказывать малому и среднему бизнесу разнообразные платные услуги, такие как: предоставление в аренду хорошо оборудованных офисов с соответствующей оргтехникой; передача в пользование земельных участков с необходимой инфраструктурой; маркетинговое и рекламно-информационное обслуживание; телекоммуникационные, типографские, архитектурно-планировочные, транспортно-логистические, правовые, консультационные и другие виды работ и услуг.

Особой заботы региональных и местных администраций требуют вопросы подготовки кадров и укомплектования ими организаций сферы сервиса, а также контроля за их рациональным использованием в деле повышения как качества, трудовой жизни работников, так и уровня удовлетворения спроса и предпочтений потребителей услуг.

Нынче по всем регионам, в городах и районах в связи с объективно назревшими и осуществляемыми структурными преобразованиями происходит интенсивный переток трудовых ресурсов из материального производства в сферу обслуживания, что еще более повышает роль и степень возможного воздействия региональных и муниципальных органов управления на ее развитие, расширение видов деятельности сервисных организаций, создание новых рабочих мест, эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов для удовлетворения все возрастающих персональных запросов людей и социально-экономических потребностей местных сообществ.

Таким образом, исходя из раскрытой специфики функционирования сферы услуг в современных условиях, можно заключить, 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.

В заключение этого параграфа представляется возможным сформулировать специфические принципы успешной деятельности и развития сервисных организаций в современных условиях, которые авторами определяются в следующем изложении:

- всесторонний учет разнообразных факторов внешней среды;
- соответствие организационной структуры управления, организации труда и сервисных процессов специфике отраслевых видов услуг, особенностям их комбинаций и диверсификации;

- оперативное и гибкое реагирование на изменяющийся спрос потребителей, тотальное повышение качества услуг;
- внутренняя согласованность взаимосвязей и взаимоотношений всех структурно-функциональных элементов;
- открытость для научно-технических и организационно-управленческих новшеств и различных видов знаний; гармоничная совместимость стратегии с организационной культурой компании и профессиональным уровнем управляющих;
- сбалансированность различных видов ресурсов (материальных, имущественных, технических, финансовых, информационных, человеческих);
- приоритетность стратегического развития человеческих ресурсов;
- 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.

2.2. Особенности трудовой деятельности работников сервисных предприятий

В большинстве современных организаций сферы услуг, несмотря на ощутимое разностороннее проникновение и влияние различных достижений научно-технического прогресса, доминирующее значение продолжает играть человеческий фактор, выражающийся в широком непосредственном участии работников в производстве и реализации услуг. Интенсивное и многогранное использование человеческого компонента заметно сказывается на многих характеристиках услуг, среди которых чаще всего в центре внимания оказывается качество услуг, оценка которого может варьироваться в различных пределах и зависит как от выбранных критериев, так и от мнений потребителей.

Неудивительно, что в японских компаниях услуги и стандарты общения с клиентами строго стандартизированы. Но поскольку в нашей стране многие услуги не стандартизированы, это делает результаты их приобретения несколько неопределенными,

причем потребитель зачастую не обладает возможностями прямого воздействия на их качество (за исключением получения высококонтактных услуг, например парикмахерских, косметических и т.п.). В связи с этим, заказывая ту или иную услугу, клиенты сталкиваются с определенным уровнем риска, присутствующим некоторое время и после приобретения услуги (в так называемый гарантийный период).

В психологическом аспекте снижению уровня риска и неопределенности при заказе или покупке услуги в значительной степени способствует присутствие и поведение исполнителя услуг или его представителя (приемщика и оформителя заказа). Последние привносят в процесс приобретения клиентом услуги некую материальность за счет демонстрации, презентации, характеристики сервисного продукта (работ, услуг), компетенции, профессионального, уверенного поведения, доброжелательных советов, учета пожеланий потребителей, создания позитивного впечатления и внушения надежности в качественном исполнении услуг. Тем самым качество услуги непроизвольно связывается с профессиональным уровнем персонала, доверия к организации, что свойственно для различных видов сервисной деятельности и предопределяет соответствующие требования к работникам, занятым обслуживанием потребителей услуг.

От качества обслуживания, предопределяемого поведением персонала сервисной организации, зависит не только доверие впервые обратившихся клиентов, но и удержание постоянных и привлечение новых потребителей услуг. Каждый контакт, по одному образному выражению, становится «моментом истины», на основе которого клиент выносит свое суждение и оценивает услугу. В такие моменты взаимодействия с клиентом можно все создать или все разрушить [104, с. 14]. В сфере услуг именно по обслуживающему персоналу потребители услуг судят обо всей организации. Поэтому от поведения сотрудников, контактирующих с клиентами, в огромной мере зависит имидж сервисной организации, ее привлекательность или неприятие со стороны потребителей. В связи с этим от обслуживающего персонала требуется специальная культура общения, знание человеческой психологии и выбор правильного стиля отношений в соответствии с осо-

бенностями поведения различных категорий клиентов в возникающих конкретных ситуациях. Например, обследования в сфере туризма выявляют, что наибольший рейтинг получают такие личностные и деловые качества сотрудников, как коммуникабельность, клиентоориентированность, ответственность, стрессоустойчивость, аккуратность, внимательность, лояльность к компании [43, с.145]. Впрочем, наличие указанных и аналогичных свойств у персонала характерно и по другим видам сервисной деятельности.

Не приходится сомневаться, что оплошность в действиях персонала, контактирующего с клиентами, может привести к недоверию и потере потребителей услуг, что влечет за собой более серьезные последствия для сервисной организации.

Качество предоставляемых услуг складывается из качества непосредственного обслуживания клиентов (включающего культуру взаимоотношений, комфортность условий и т.п.) и высокого уровня исполнения (производства) конкретных видов услуг (связанных с особенностями содержания процессов необходимых работ и процедур), которое напрямую зависит от квалификации, знаний, умений, мастерства исполнителя (исполнителей). Функции исполнения (производства) услуг и их передачи, продажи клиентам часто совмещаются и выполняются одними и теми же работниками, что обуславливает соответствующие особенности организации труда персонала в сервисном предприятии.

Качество предоставления услуг в сервисной организации находится в определенной зависимости от социальных ценностей, идеологических установок и ориентаций сотрудников. К примеру, в японских компаниях особо ценятся вовлеченность и лояльность персонала к выпускаемой продукции, оказываемым услугам. Этим двум факторам – вовлеченности и лояльности – подчинено поведение всех сотрудников и руководства, что предопределяет многие другие ориентации и действия.

Бесспорно, ценной в нашей стране должна стать всемерная ориентация всех работников сервисной организации на удовлетворение запросов потребителей. Чем больше правила и нормы

поведения работников адекватны требованиям и предпочтениям клиентов, тем выше становится способность организации по удержанию постоянных клиентов и привлечению новых, что и обеспечивает ее жизнеспособность. Клиентоориентированная идеология предполагает осознание всеми сотрудниками организации стратегических установок, таких как: «Работать так, чтобы клиент пришел к нам надолго»; «Максимум внимания и содействия до, во время и после предоставления услуг»; «Наш имидж – это наши клиенты». Весь персонал должен учитывать происходящие качественные изменения в поведении клиентов, современный опыт, осмотренность и искушенность которых в сочетании с широкими возможностями выбора исполнителя услуг обязывают искать и находить новые формы привлечения потребителей.

Таким образом, всемерная, последовательная, даже можно сказать, тотальная клиентоориентированность должна быть признана важнейшим профессиональным свойством персонала в современной организации сферы услуг.

Высокое качество предоставляемых услуг в сервисных организациях достигается умением персонала: распознать и оценить предпочтения и желания каждого клиента к покупке услуги; оценить восприятие каждым клиентом предлагаемых ему услуг и форм обслуживания; оперативно и доброжелательно корректировать процессы оказания услуг; обеспечить качественное, своевременное и полное выполнение заказанных услуг, добиваясь удовлетворенности каждого клиента; создать у каждого ощущение, что он и в дальнейшем будет желанным клиентом.

Результатом стратегической ориентации, компетенций и практических действий персонала должно стать расширение клиентской базы сервисной организации, логическую последовательность выстраивания которого иллюстрирует рис. 4.

Именно расширение клиентской базы создает благополучие любой сервисной организации. Стало быть, решающую роль в успешном функционировании и развитии организаций в сфере услуг играют компетентные сотрудники, т.е. человеческие ресурсы, благодаря труду которых обеспечивается привлечение клиентов.

Имидж сервисной организации



Рис. 4. Логическая схема формирования и расширения клиентской базы сервисной организации

Как показывает практика, на эффективность деятельности каждого работника в сервисной организации влияют следующие его свойства: во-первых, личные – здоровье, умственные способности, характер, привычки, интересы, психологическая устойчивость, мотивированность, работоспособность; во-вторых, профессиональные, включающие квалификацию, знания, навыки, опыт, творчество, производительность, оперативность, взаимодействие в группах, многофункциональные способности. Отмеченные и другие свойства являются основой формирования трудового потенциала конкретного работника.

Управление человеческими ресурсами в сервисных организациях должно обеспечить наиболее эффективное использование трудового потенциала работников для высококачественного предоставления услуг потребителям и получения максимально возможной выгоды собственникам организаций от их знаний, умений и навыков – с одной стороны, и заслуженное материальное и психологическое удовлетворение работников от своей деятельности – с другой стороны. Изучение трудового потенциала сотрудников и создание благоприятных условий для его реализации является одной из важнейших задач управления людьми в организациях сервиса.

Между понятиями «человеческий потенциал» и «трудовой потенциал» имеются различия. Если под человеческим потенциалом понимается совокупность физиологических, интеллектуальных, психологических возможностей человека, которые он может реализовать в процессе своей жизнедеятельности, то трудовой потенциал проявляется и получает реализацию в процессах конкретной трудовой деятельности. Эти категории соотносятся между собой как общее и частное. В рамках нашего исследования рассматриваются два вида трудового потенциала: трудовой потенциал работника и трудовой потенциал человеческих ресурсов сервисной организации.

Трудовой потенциал работника, по мнению А.Я. Кибанова, представляет собой возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которыми располагает работник [54, с. 96]. Более расширенное определение дают другие авторы: «Трудовой потенциал работника – это совокупность (физических, профессиональных, мотивационных, духовных) качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда» [118, с. 52]. По определению Ю.Г. Одегова и Т.В. Никоновой, трудовой потенциал работника – это «совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда,

решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве – с другой» [87, с. 126].

Приведенные формулировки достаточно полно характеризуют рассматриваемое понятие. Применительно к предприятиям сферы услуг трудовой потенциал работника, на наш взгляд, включает в себя три важнейших составляющие: психофизиологический компонент; профессиональный компонент; интеллектуальный компонент, – которые имеют различные степени внутреннего согласования между собой и внешнего проявления, от чего собственно и зависит результативность деятельности конкретного сотрудника. При этом важно отметить, что профессиональный компонент, наряду с квалификацией, знаниями, опытом сотрудника, включает его клиентоориентированные компетенции, что является отличительным признаком персонала сервисной организации.

Отдельные исследователи в общетеоретическом плане выделяют инновационный потенциал работника как «способность к восприятию новой информации, приращению своих профессиональных знаний, выдвиганию новых конкурентоспособных идей, нахождению решения нестандартных задач и новых методов решения стандартных задач» [118, с. 37]. Такое видение вполне отвечает духу времени и имеет собственную перспективу. В нашем же представлении инновационный потенциал в достаточной мере укладывается в обозначенную выше интеллектуальную составляющую трудового потенциала работника.

Трудовой потенциал сервисной организации в обобщенном виде может рассматриваться как совокупность потенциалов работников, занятых в ее деятельности. Однако трудовой потенциал организации значительно больше простой суммы индивидуальных трудовых потенциалов работников, поскольку в результате разделения, специализации, кооперации и интеграции трудовой деятельности (функций, процессов, работ), творчества, взаимодействия и конкуренции в коллективах возникает новое качество потенциала человеческих ресурсов, обладающее синергетическим эффектом. Под трудовым потенциалом человеческих ресурсов сервисной организации следует понимать интеграционную совокупность нескольких составляющих: социально-демогра-

фическая структура коллектива; профессионально-квалификационная структура; социально-психологический настрой коллектива; интеллектуальный капитал; ключевые компетенции и динамические способности организации.

Одной из предпосылок эффективной реализации трудового потенциала человеческих ресурсов в организации сферы услуг является создание таких рабочих мест и условий трудовой деятельности, которые позволяли бы сотрудникам быть удовлетворенными в денежном, профессиональном, психологическом и социальном отношении. Современное формирование в сервисной организации благоприятных условий трудовой деятельности означает построение системы управления работниками таким образом, чтобы их поведение и действия были лучше, чем у организаций-конкурентов, и что чрезвычайно существенно, чтобы это различали и признавали клиенты. Ключевая идея современного управления сотрудниками в сервисной организации состоит в признании такого положения вещей, что удовлетворенные качеством трудовой жизни работники будут повышать удовлетворенность потребителей услуг.

Одним из наиболее важных факторов эффективной реализации трудового потенциала человеческих ресурсов в сервисной организации является кооперация и разделение труда работников. Кооперация труда, как известно, представляет собой систему организационно-производственных взаимосвязей работников при осуществлении процессов деятельности и их взаимодействие в подразделениях и организации в целом. Кооперация труда неразрывно связана с его разделением (на функции, процессы, операции, процедуры). В сервисных предприятиях в принципе могут и существуют различные формы кооперации и разделения труда в соответствии с организационной и производственной структурой, особенностями технологических процессов, территориальным размещением подразделений, наличием и квалификацией человеческих ресурсов, объемами работ и услуг. На практике значительное влияние на разделение и кооперацию труда в сервисных организациях оказывают специфика видов деятельности и услуг, размеры предприятий и подразделений, численность персонала, способности и возможности конкретных работников.

Особенности построения и функционирования предприятий в сфере услуг определяют и расстановку кадров в ней, под которой понимается рациональное распределение работников по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда – с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами сотрудников, отвечающими требованиям содержания конкретной работы – с другой стороны. Естественно, что игнорирование последних условий чревато различными негативными последствиями как для работников, так и для организации.

Важно учитывать, что излишне глубокое детальное разделение труда влечет за собой однообразие, монотонность, ослабление внимания и интереса к выполняемой работе, что отрицательно сказывается на производительности и качестве трудовых функций и операций. Поэтому в организациях сферы услуг стараются по возможности избегать разделения работ на мелкие процедуры и стремятся к разнообразию закрепляемых за работниками функций и действий, обогащению труда.

Основными направлениями совершенствования разделения и кооперации трудовой деятельности персонала в сервисных организациях служат: совмещение профессий, должностей и функций отдельных сотрудников; расширение зон обслуживания; многостаночное обслуживание; развитие коллективных форм организации и оплаты труда. Совмещение профессий, должностей и функций целесообразно при следующих условиях: наличие у работников неиспользуемого рабочего времени; технологическая и функциональная общность совмещаемых работ, тесная их взаимосвязь друг с другом, близость нахождения рабочих мест; отсутствие отрицательного влияния совмещаемых работ на четкость, своевременность и качество их выполнения; теоретическая и практическая подготовленность сотрудника к совмещению работ.

В организациях сферы услуг возможны различные комбинации совмещения профессий, должностей и функций, что обуславливается разнообразными конкретными условиями и ситуациями. Причем многочисленные варианты комбинаций

совмещения трудовой деятельности широко распространены как в малых, так и средних и крупных предприятиях.

Общеизвестно, что большими возможностями для совершенствования разделения и кооперации труда обладают групповые (коллективные) формы организации труда и, в частности, бригадная форма организации и стимулирования труда. В бригадах, организованных особым образом, создаются условия для перемены труда за счет расширения производственного профиля работников и перемещения их в рамках бригады с одного рабочего места на другое. Такое перемещение позволяет преодолевать монотонность труда, повышает его разнообразие и содержательность, благотворно сказывается на таких психофизиологических характеристиках персонала, как работоспособность, утомляемость, здоровье. Улучшаются экономические результаты труда, возрастает его производительность [95, с. 296].

В сервисных организациях создание бригад, различного рода рабочих групп и комплексных команд имеет большое значение. Смысл их формирования сводится к налаживанию четкого, безотказного взаимодействия сотрудников для обеспечения качественного предоставления услуг различных категорий потребителей и решения связанных с этим задач – организационных, экономических, социальных, психологических, физиологических, имиджевых, конкурентных. С одной стороны, в широком смысле это имеет отношение ко всем работникам, объединенным в соответствующие коллективы и преследующим установленные цели, с другой – это часто имеет отношение к специальным рабочим группам, которым поручается выполнение отдельных заданий, например: разработка, освоение и внедрение нового вида услуг или формы обслуживания; разработка проекта развития сервисной организации; разработка и внедрение в организации системы стратегического управления и др.

С точки зрения повышения эффективности использования человеческих ресурсов в сервисных предприятиях большую роль играет многофункциональность сотрудников. Многофункциональность работников в сфере услуг предполагает широкий круг организационных проявлений определенных их способностей и их реализацию в профессиональной деятельности, в частности в

таких процессах, как: совмещение различных по специализации и квалификации функций, работ, услуг; расширение мест и зон обслуживания (рабочих участков); увеличение разнообразия решаемых задач и выполняемых заданий; изменение специализации работ и функций в нестабильном трудовом графике в различных временных интервалах; освоение новых видов сервисной деятельности, форм и методов обслуживания клиентов.

В настоящее время многофункциональность следует признать характерным свойством трудовой деятельности работников сервисных предприятий. Сегодня в различных организациях сферы услуг разных видов деятельности и размеров существует широкое разнообразие сочетаний выполнения работ и функций, возлагаемых на определенных работников. Считаются возможными, уместными и нормальными самые казалось бы нетрадиционные совмещения профессий, специальностей, функций, например, таких как: столяр-слесарь; швея-художник; бухгалтер-маркетолог; нормировщик-программист; лаборант-шофер; приемщик заказов-уборщик помещений; технолог-экономист; а также многие другие. Те или иные варианты сочетаний, совмещений, распределения работ характерны для большинства сервисных организаций и диктуются, как правило, конкретными условиями и обстоятельствами, а также устремлениями и установками управляющих предприятия и подразделениями. Немаловажное значение во многих случаях имеет возможность повышения заработной платы многофункциональным работникам.

Многофункциональность работников в зависимости от ситуации в сервисной организации дает определенные преимущества, среди которых можно отметить следующие: обеспечение более эффективного использования человеческих ресурсов, оборудования, техники, помещений и рабочего времени; взаимозаменяемость работников; сокращение излишней численности работников и экономия определенных видов затрат; материальная заинтересованность многофункциональных работников; повышение профессиональных навыков сотрудников; обогащение содержания трудовой деятельности (функций, операций, процессов); возможность быстрого внедрения прогрессивных методов работы (в производственной, технологической, организационной,

управленческой сферах); появление потенциальных возможностей для проявления творчества работников и нетрадиционного выполнения сложившихся способов и приемов в предоставлении услуг; повышение удовлетворенности трудом.

В процессе жизнедеятельности сервисной организации любая работа (виды оказываемых услуг, выполняемые функции) не является раз и навсегда застывшей субстанцией, в связи с чем требуется понимание сложных взаимозависимостей и возможных изменений между сложившимися условиями, звеньями, ролями, ответственностью, вознаграждением, последствиями.

Непостоянство внешней среды, изменяющийся спрос потребителей, обостряющаяся конкуренция вызывают те или иные перемены в организациях сферы услуг. Расширение видов сервисной деятельности, внедрение новых технологий, укрупнение или уменьшение предприятия могут привести к значительным преобразованиям в производственной и организационной структурах, изменению различных внутренних связей, процессов и отношений. При этом часто возникает необходимость в новых знаниях и навыках, методах работы, что может расширить профессиональную базу организации и ее сотрудников, включая их многофункциональность. Но в то же время «это может привести и к снижению квалификации и уменьшению числа рабочих мест (сокращению численности работников компании)» [4, с. 39]. В таких случаях требуется рационально перестроить сервисные производственные и коммерческие процессы, функции и взаимоотношения сотрудников с тем, чтобы сохранить профессиональное ядро коллектива, олицетворяющего сервисную организацию перед потребителями услуг.

Для того чтобы усилить приверженность работников своему предприятию, чрезвычайно важно повышать их удовлетворенность осуществляемой деятельностью. Удовлетворенность той или иной выполняемой работой проявляется как удовлетворенность ее определенными элементами, частями, а также их интеграционной совокупностью. Как известно, в первую очередь именно «любовь» к профессии, увлеченность делом, которому служишь, конкретные особенности и нюансы работы, а также условия и обстоятельства, в которых они реализуются, оказывают

огромное влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью. В японских компаниях вообще считается, что работа – это «мгновения радости» [102].

В наших условиях путем перестройки работы, обновления функции, ротации и обогащения труда можно значительно повысить степень удовлетворенности персонала, занятого в сервисной организации.

Таким образом, важнейшими условиями эффективной реализации трудового потенциала человеческих ресурсов в организациях сервиса и повышения уровня предоставляемых услуг являются: широкая клиентоориентированность всех работников; рациональная организация труда; многофункциональность сотрудников; удовлетворенность персонала своей трудовой деятельностью. Вопросы формирования и улучшения этих условий призван решать квалифицированный аппарат управления каждого сервисного предприятия.

2.3. Факторы и задачи становления системы управления человеческими ресурсами в организациях сферы услуг

Отечественные специалисты по управлению персоналом в большинстве своем практически единодушны в том, что современный руководитель в любой отрасли экономики должен обладать определенным набором ключевых качеств, в том числе: хорошим знанием сферы деятельности своей организации, особенностей ее функционирования и конкуренции; профессиональными знаниями и навыками управления людьми; лидерскими способностями; умением управлять изменениями; способностями к быстрому обучению и совершенствованию и др. Аналогичными выглядят и суждения зарубежных исследователей, в частности П. Шейл отмечает, что главными отличительными особенностями грамотного руководителя XXI века являются: умение правильно выбрать цели организации (отдела, группы), умение общаться, налаживать межличностные отношения, создать у сотрудников мотивацию и соответствующие навыки, которые к тому же нужно постоянно развивать [127, с. 11]. Приведенные выше качества

руководителя действительно носят универсальный характер и вполне отвечают требованиям современного развития сервисных организаций.

Многие управляющие компаний полагают, что все обосновываемое и описываемое научными работниками имеет весьма отдаленное отношение к их повседневной работе, когда они ведут упорную деятельность за сохранение места своей организации в изменяющейся среде. Это часто не лишено оснований. Вместе с тем прогрессивные управленцы–практики, как правило, не пренебрегают изучением новых подходов и методов управления, выдвигаемых современными экономическими и организационными условиями, предлагаемых наукой, среди которых на передний план выходит управление человеческими ресурсами, основывающееся на стратегичности, системности и ситуационности.

Стратегическое управление воплощает в себе одновременно и цель и средство. Преимущество менеджеров, обладающих стратегическим мышлением, заключается в более глубоком понимании долгосрочной перспективы развития своей организации. Вместе с тем естественно, что на их плечах лежит ответственность, во-первых, за распределение ресурсов согласно возникающим возможностям в целях реализации стратегии, и во-вторых, за управление этими возможностями таким образом, чтобы создавать ощутимую дополнительную ценность в процессе функционирования компании [5, с. 49–50].

Предназначение высших руководителей современной сервисной организации видится в четком определении уже сегодня практических действий для создания успешного будущего и превращения их в интегрированный инструмент перспективного движения к достижению целей. Для этого требуется динамичный перевод существующих внешних и внутренних факторов в структурированный набор программ и планов стратегического характера. В этом деле прежде всего необходимо формирование в организациях сферы услуг компетентного стратегического управления человеческими ресурсами.

Авторские обследования значительного числа сервисных предприятий в республике Башкортостан (118 единиц), причем различных видов деятельности и разных размеров, показали, что в

большинстве из них доминирующее использование получила концепция «управление персоналом» и лишь в отдельных крупных компаниях появилось понимание, интерес и подвижки к переходу на новую идеологию – «управление человеческими ресурсами».

В ходе обследований выявлено, что та или иная степень осознания и готовности компаний к управлению человеческими ресурсами связана с наличием ряда факторов, в том числе: спецификой конкретных видов деятельности и услуг, организационным уровнем предприятий, их размерами и масштабами деятельности, профессиональным уровнем управляющих и руководителей подразделений. В частности, достаточно высокий организационный уровень имеют предприятия, связанные с интеллектуальной деятельностью и новыми техническими и технологическими достижениями, например по компьютерным услугам, программному обеспечению, ремонту и техническому обслуживанию импортной радиотелевизионной аппаратуры и бытовой техники, автосервису иномарок, сотовой связи, медицинским и оздоровительным услугам, химической чистки и крашения одежды, консалтинговым услугам. Низкий организационный уровень деятельности сохраняется по жилищно-коммунальному обслуживанию, ремонтно-строительным услугам, учреждениям социального обслуживания.

Изучение факторов, оказывающих влияние на возможность формирования в сервисных организациях системы управления человеческими ресурсами на основе анкетного опроса руководителей и специалистов 65 успешных компаний (выступивших экспертами), позволило определить наиболее значимые из них, что иллюстрирует табл. 1.

По данным этой таблицы видно, что в настоящее время наиболее влияющими факторами на переход к системе управления человеческими ресурсами в сервисных предприятиях признаны: крупный или средний размер предприятия (предопределяющий большую численность работающих); высокий организационный уровень предприятия; наличие стратегии развития; соответствующий профессиональный уровень высших управляющих.

Вместе с тем экспертами признано, что факторы внешней среды имеют низкую степень влияния на становление новой системы управления людьми в сервисной организации. Также низ-

кую оценку с точки зрения внедрения нового подхода получили малые предприятия в связи с малой численностью работающих в них. Однако, на наш взгляд, данное суждение является довольно спорным, поскольку в соответствии с действующим законодательством предельная численность работников для субъектов малого предпринимательства сейчас может составлять до 100 человек (в микро-предприятиях – до 15 человек), что свойственно многим предприятиям в сфере услуг.

Таблица 1

**Оценка позитивного влияния основных факторов
на становление системы управления
человеческими ресурсами в сервисных организациях**

Основные факторы	Степень влияния фактора (по оценкам экспертов)			
	Слабое	Сред- нее	Силь- ное	%- оенок
Факторы внешней среды	+			94%
Специфика видов деятельности и услуг		+		87%
Размер предприятия: • крупное, среднее • малое предприятие	+		+	91% 98%
Высокий организационный уровень предприятия			+	10%
Организационная культура			+	85%
Наличие стратегии развития			+	10%
Соответствующий профессиональный уровень управляющих			+	96%
Профессиональный уровень руководителей подразделений		+		83%

Как свидетельствуют различные исследования и практика организационных преобразований, большинство серьезных изменений в цивилизованных компаниях осуществляются только при

одобрении и принятии решений высшим руководством. Формирование системы управления человеческими ресурсами в сервисных организациях зависит, несомненно, в первую очередь от управляющих высшего уровня. Профессиональные способности, ориентации, намерения, нацеленность и степень участия первого руководителя определяют возможность и эффективность преобразований в области управления людьми в конкретной организации. От заинтересованности и отношения управляющей организацией к вопросам улучшения использования работников напрямую зависит и деятельность кадровой службы, и работа руководителей подразделений со своими коллективами. Поэтому возглавить всю деятельность по освоению и внедрению новой системы управления работниками должны первые руководители сервисных организаций, что позволит полноценно включить в нее весь управленческий аппарат, в том числе кадровую службу и менеджеров подразделений.

Между тем, как выявляют авторские обследования, состоянию работы с людьми и их развитию во многих организациях не уделяется должного внимания со стороны высшего руководства, а большинство кадровых решений в ходе реализации производственных и сервисных задач отдано на усмотрение руководителей соответствующих подразделений (отделов, цехов, ателье, салонов, мастерских, различных служб). В связи с чем во многих случаях об управлении человеческими ресурсами (в концептуальном смысле этого понятия) пока можно говорить довольно условно.

Опросы руководителей и специалистов сервисных организаций в сферах бытового, жилищно-коммунального, социального обслуживания и рыночной инфраструктуры разных размеров и предоставляющих различные наборы услуг показывают, что во многих из них отсутствует научно обоснованная работа в отношении формирования, использования и развития человеческих ресурсов. В большинстве предприятий не сложилась практика четкого оформления трудовых отношений, не разработаны и соответствен-но не используются методические подходы к принятию управленческих решений, не получили практического применения меры организационного обеспечения адаптации работников, не сформированы методы оценки сотрудников, не осуществляется планиро-

вание их профессионального продвижения, не говоря уже о стратегическом развитии человеческих ресурсов. Конечно, нельзя ругать того факта, что в ряде прогрессивных компаний проводится обучение, переобучение и переподготовка отдельных категорий персонала, но эта деятельность во многих случаях носит фрагментарный характер, к тому же она не всегда ориентирована на достижение стратегических целей.

Как известно, трудовые отношения, возникающие между работодателем и работниками, проявляются в виде соответствующих интересов, и при этом могут носить как формальный, так и неформальный характер. Трудовые отношения, как правило, закрепляются трудовым договором (срочным или бессрочным) либо устными договоренностями (психологическим контрактом).

Работники в принципе рассматривают трудовые отношения как открывающиеся возможности: улучшить условия приема и оформления, организации и оплаты труда; получить продвижение по службе (карьерной лестнице); расширить знания, повысить квалификацию; реализовать свой потенциал; проявить приверженность организации, участвовать в ее развитии. Однако на практике эти условия, ожидания и пожелания не фиксируются в трудовых договорах (контрактах), в связи с чем для многих работников имевшие место договоренности зачастую остаются нереализованными. Исключение составляют высококвалифицированные специалисты, обладающие определенными компетенциями, в отношении которых работодатели, как правило, стараются предпринимать исчерпывающие меры по согласованным позициям, иначе это может обернуться негативным образом для организации в целом. Надо всегда иметь в виду, что «когда работники уходят из организации на один день или навсегда, компетенция уходит вместе с ними» [97, с.19].

Отсутствие четких трудовых договоров в организациях сферы услуг часто становится причиной многих проблем. В связи с чем недооценка этих организационно-правовых мер отрицательно сказывается на эффективности деятельности предприятий.

В большинстве даже крупных сервисных организаций кадровые службы зачастую играют административную, вспомогательную роль по оформлению приема, движения и увольнения ра-

ботников и фактически не интересуются стратегическими аспектами развития предприятий. В связи с этим в организациях отсутствуют четко сформированная кадровая стратегия и политика, отбор, оценка и аттестация персонала проводятся формально, обучение и переобучение работников осуществляются эпизодически. Тогда как вовлеченность кадровой службы в стратегические планы предприятия, активное ее участие в планировании потребности в человеческих ресурсах и формировании приверженности сотрудников, а также создание системы непрерывного обучения и повышения квалификации работников и другие организационно-методические действия способны ускорить переход к современной модели управления людьми.

Видимо, этот переход даже в прогрессивных компаниях будет небыстрым, поэтапным, с различными временными интервалами, поскольку задачи, функции, структуры и состав кадровых служб в сервисных организациях имеют значительные отличия в связи с существующей спецификой различных видов деятельности, размерами и конфигурациями предприятий, особенностями взглядов высшего руководства на нынешнюю ситуацию и возможное развитие. Тем не менее считаем важным обозначить основные отличительные признаки формирующейся системы управления человеческими ресурсами в сервисной организации (при переходе от управления персоналом), которые иллюстрирует табл. 2. Данное сопоставление позволяет четче и нагляднее показать ограничения сложившейся системы управления персоналом в организациях сферы услуг и возможности нового концептуального подхода – управления человеческими ресурсами.

Становление системы управления человеческими ресурсами в сервисном предприятии вызовет необходимость совершенствования организационной структуры и развития организационной культуры, приведения их в соответствие с новыми установками, требованиями, методами и стратегическими планами. Именно посредством формирования рациональной организационной структуры, распределения функций, ролей, обязанностей, полномочий и задач осуществляется организационное взаимодействие персонала в организации.

Таблица 2

Отличительные признаки формирующейся системы управления человеческими ресурсами в организациях сферы услуг при переходе от управления персоналом

Элементы концептуального подхода	Концептуальные подходы	
	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Основные идейные установки управления	Выполнение заданий, улучшение результатов работы, создание хороших условий труда, уменьшение нарушений трудовой дисциплины	Раскрытие способностей и реализация трудового потенциала работников, повышение компетенций и обеспечение непрерывного стратегического развития людей
Отношение к затратам на работников	Минимизация затрат на персонал и условия его труда	Человеческие ресурсы – самый ценный актив организации, объект инвестиций, обеспечивающий возврат вложений
Цель деятельности кадровой службы	Обеспечение организации работниками нужного количества и квалификации согласно штатному расписанию	Максимизация эффективности от вложений в человеческие ресурсы как для организации, так и для самих работников, повышение качества трудовой жизни
Основные задачи кадровой службы	Набор и учет кадров, оформление перемещений и увольнений, ведение трудовых книжек	Подбор работников требуемых компетенций для решения задач и достижения целей в соответствии со стратегией организации, разработка планов стратегического развития сотрудников

Планирование потребности в работниках	Краткосрочное планирование и оперативный набор кадров в связи с обстоятельствами	Среднесрочное и долгосрочное планирование потребности работников в соответствии со стратегией и перспективами развития организации
Целевая ориентация труда работников	Выполнение функций, видов работ и оказание услуг в рамках возложенных обязанностей, должностных инструкций и задач подразделения	Активное проявление творчества, инициативы, групповой динамики направляемых на достижение стратегических целей всей организации и повышение при этом удовлетворенности трудом
Показатели успешной работы с персоналом	Снижение текучести кадров, отсутствие нехватки работников, лояльности клиентов	Достижение целевых значений результатов работы конкретных подразделений и оценка влияния на повышение итоговых показателей деятельности организации в целом

Сегодня можно наблюдать трудноисчислимое разнообразие организационных структур управления, что связано с различными факторами и особенностями деятельности конкретных предприятий, однако часто имеют место субъективные варианты организационных построений, трудно поддающиеся вразумительному объяснению даже со стороны их создателей.

Наряду с научно обоснованным упорядочением неэффективных структур особое значение приобретает развитие организационной культуры сервисного предприятия, поскольку без формирования разделяемых всеми сотрудниками ценностей и приверженности им невозможно рассчитывать на длительный успех. Согласно видению авторов, организационная культура сервисного предприятия представляет собой сложную систему специфических базовых ценностей, формирующих идеологию его жизнедеятельности и определяющих широкий спектр особенностей многоаспектных внутренних и внешних отношений различных категорий заинтересованных участников, в совокупности создающих особую внутрифирменную социально-психоло-

гическую атмосферу и своеобразное поведение сотрудников для качественного удовлетворения потребности клиентов и достижения намеченных целей в соответствии со стратегией развития. Очевидно, что создание подобающей организационной культуры, отвечающей современным реалиям, является важной и непростой задачей прежде всего для руководства компании в процессе становления системы управления человеческими ресурсами.

Взаимосвязь основных компонентов формирующейся системы управления человеческими ресурсами в сервисной организации иллюстрирует разработанная авторами блок-схема (рис. 5).

Ключевую роль в становлении новой системы управления людьми в организации должна играть служба по человеческим ресурсам (отдел, сектор, департамент). Она обязана обладать способностью предоставить организационно-методическое обоснование практических действий руководству организации в решении различных вопросов, относящихся к использованию работников в изменяющихся условиях (в том числе: планирования, переобучения, вознаграждений, расстановки, ротации, сокращения работников и т.п.).

Для того чтобы переименование отделов кадров в службы по человеческим ресурсам не являло собой «смену вывески», необходимо целенаправленное и глубокое переобучение сотрудников обновляемой службы, обеспечивающее четкое понимание принципиально новых задач и функций, связанных со стратегическим управлением людьми.

Сотрудники службы по человеческим ресурсам в современных условиях обязаны иметь достаточные знания по различным аспектам жизнедеятельности своей организации, в том числе: по видам деятельности и разновидностям предоставляемых услуг; особенностям обслуживания потребителей; методам производства (исполнения) услуг; организационно-производственной структуре; составу, квалификационным требованиям и компетенциям персонала; используемым формам оплаты труда и видам стимулирования; особенностям трудового законодательства; стратегической способности организации и др.

При преобразовании отделов кадров неизбежно встает вопрос о структуре, численности и конкретизации взаимодействия новой службы со всеми другими подразделениями сервисной организации. Это, как правило, должно предопределяться размерами конкретной организации, численностью работающих, применяемыми технологиями производства и реализации услуг, но также не в последнюю очередь будет зависеть от ценностных установок высшего руководства.

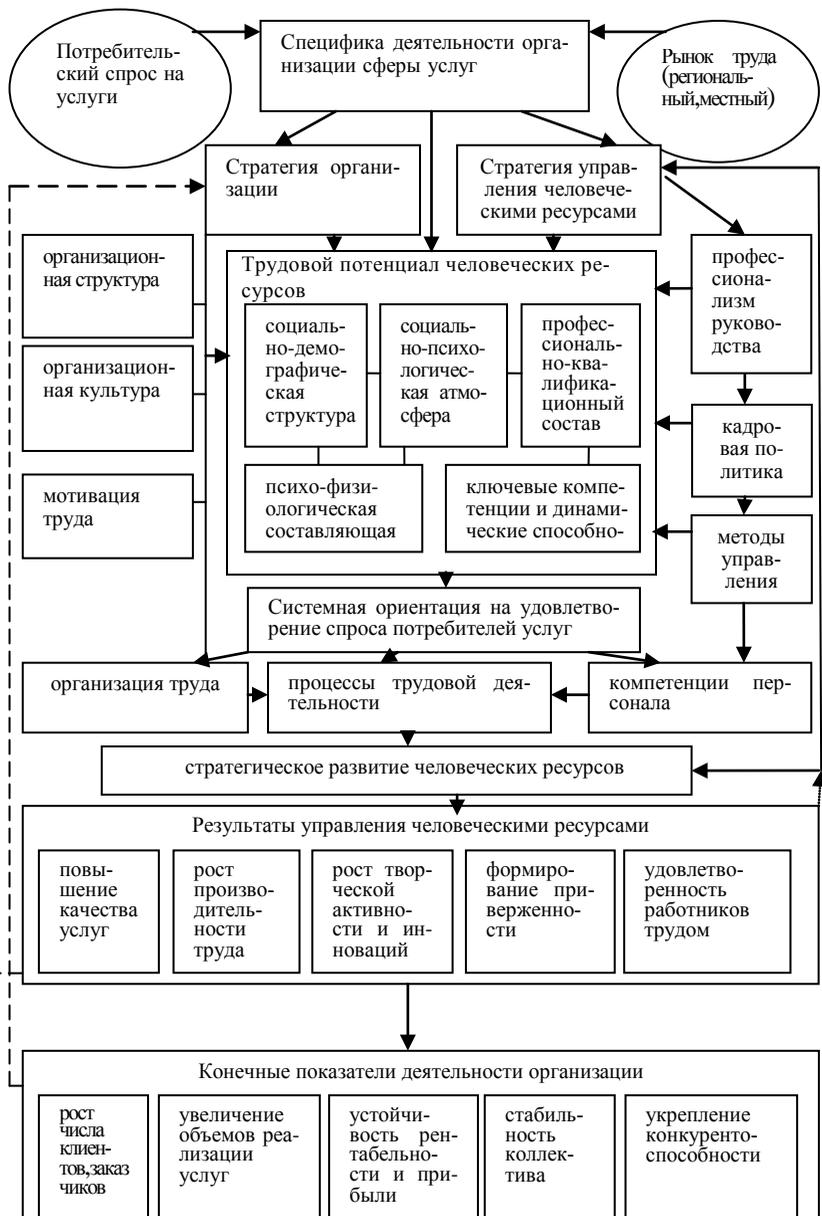


Рис. 5. Блок-схема формирования системы управления человеческими ресурсами в организации сферы услуг

Несомненно, что на выбор того или иного варианта построения службы по человеческим ресурсам окажет определенное влияние наличие квалифицированных специалистов по управлению людьми, которых, надо сказать, в организациях сервиса явно недостаточно.

Отечественные и зарубежные исследователи сходятся в том, что не может быть каких-либо единых правил по формированию служб по человеческим ресурсам, однако в сфере услуг как для крупных и средних, так и для малых предприятий будут весьма полезны следующие рекомендации:

1. структура и состав службы по человеческим ресурсам должны отвечать реальным потребностям конкретной компании, соответствовать ее финансовым возможностям и перспективам развития;

2. руководитель этой службы должен подчиняться непосредственно директору;

3. в децентрализованной компании дочерние предприятия или территориально отделенные структурные подразделения должны самостоятельно управлять имеющимися работниками в рамках единой кадровой политики и стратегических направлений, выработанных головной организацией;

4. служба по человеческим ресурсам должна быть способна предоставлять квалифицированные консультации и организационно-методическую помощь по работе с персоналом всем структурным подразделениям организации.

Перед руководителями и сотрудниками службы по человеческим ресурсам организаций в сфере услуг встают новые для них, но крайне необходимые в наше время следующие задачи: прогнозирование и планирование потребности организации в работниках соответствующей специализации, квалификации и компетенций на среднесрочный и долгосрочный периоды; разработка планов мероприятий, организационных и социальных процессов, направленных на повышение мотивации и приверженности работников; выявление и оценка потребности в обучении и перспективной переподготовке персонала; организация, координация и контроль процессов системного обучения и переобучения всех сотрудников, включая менеджеров; организация и проведение

регулярной профессиональной аттестации сотрудников; составление с руководителями подразделений планов карьерного роста работников, логичного и заслуженного продвижения инициативных и творческих сотрудников по служебной лестнице; быстрое рассмотрение трудовых споров и конфликтов; содействие руководителям подразделений по созданию и поддержанию в коллективах благоприятного социально-психологического климата; разработка предложений по улучшению условий труда; проведение обследований, анализ и оценка удовлетворенности работников своей трудовой деятельностью и подготовка на этой основе соответствующих рекомендаций высшему руководству предприятия; разработка стратегии управления человеческими ресурсами, логично вписывающейся в общую стратегию организации и становящейся ее стержневой составляющей.

В настоящее время основное внимание руководства многих сервисных организаций сосредоточено на совершенствовании технологических процессов оказания услуг, внедрении современного оборудования, сырьевых ресурсах, финансовых проблемах. При этом планирование человеческих ресурсов не считается особо важным, поскольку дефицита работников на рынке труда в данное время не наблюдается. Поэтому о планировании человеческих ресурсов на перспективу и о стратегическом развитии сотрудников мало кто задумывается.

В организациях сферы услуг наиболее распространенным является краткосрочное планирование, рассчитанное на год – два, а также оперативные определенные потребности в тех или иных кадрах. В большинстве сервисных организаций эта работа ведется упрощенно, зачастую по текущим заявкам руководителей подразделений (служб, цехов, участков, производств). Проблемы набора работников во многих случаях не существует, другое дело – подбор претендентов (кандидатов на должности и рабочие места) требуемых квалификаций, компетенций, способностей. В этом – выбор, как правило, ограниченный, что связано с конкретными особенностями видов деятельности, работ и услуг. Тогда как эффективное планирование человеческих ресурсов должно иметь своим результатом «наличие нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах точно в нужное время» [29, с. 230].

Сегодня, как никогда прежде требуется грамотное планирование потребности в работниках не столько в количественном, сколько в качественном отношении.

В современных условиях возрастания общественных потребностей, формирования инновационной экономики и усложняющейся демографической обстановки все более значимой становится необходимость научно обоснованного среднесрочного и долгосрочного планирования потребности в человеческих ресурсах. Однако эта деятельность пока не получила должного признания и применения по причине недостаточного квалификационного уровня сотрудников кадровых служб и неясности стратегических замыслов менеджеров высшего эшелона управления сервисных организаций.

Долгосрочный и среднесрочный планы потребности в человеческих ресурсах должны быть тесно увязаны с общей стратегией развития организации сервиса, в том числе по направлениям и видам деятельности, ассортименту услуг, территориальному размещению, внедрению новой техники, технологий, разделению труда и т.п. Также очень важным является учет ситуационных изменений на региональном и местном рынках труда и возможных кризисных явлений. Ситуации, возникающие на рынке труда, оказывают соответствующее влияние на управление людьми как с точки зрения оценки развития организации, а стало быть – планирования численности человеческих ресурсов, так и с позиций адекватной мотивации, стимулирования, применения методов воздействия, перемещения, обучения и переподготовки работников. Перспективное планирование человеческих ресурсов должно иметь характер непрерывного процесса с регулярной корректировкой потребности в соответствии с изменяющимися условиями функционирования и развития организации.

Грамотное прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах создает сервисной организации ряд ценных эффектов:

- она сможет избежать как дефицита, так и избытка работников различных категорий;
- уменьшается вероятность сокращения и увольнения работников;

- позволяет по-новому взглянуть на систему стимулирования и вознаграждений персонала;
- дает возможность создавать и совершенствовать программы обучения персонала;
- позволяет повысить готовность предприятия к возможным изменениям внешней среды и сохранять благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе;
- позволяет предвидеть возможности развития многофункциональности работников и их маневрирования в рамках организации;
- расширяет возможности поиска и внедрения более эффективных форм и методов управления людьми.

Труднопереоценимое значение для эффективной жизнедеятельности сервисной организации имеет создание благоприятной социально-психологической атмосферы, которая характеризуется зачастую противоречивыми проявлениями, направленными на адаптацию к изменяющимся внутренним и внешним организационным, экономическим, финансовым условиям – с одной стороны, и стремлением сохранить привычные, устоявшиеся отношения, традиции и межличностные отношения – с другой стороны.

Межличностные отношения в трудовой деятельности, в частности в сервисной организации, наиболее широко раскрываются в процессах взаимодействия по поводу предоставления услуг различными категориями потребителей. Характер межличностных отношений здесь зависит от множества причин и обстоятельств: психических черт и психического состояния конкретных индивидов; настроения людей; совместимости работников; условий труда; распределения ролей; поведения руководителя; мотивации; справедливости распределения благ; удовлетворенности работой и т.д. [15, с. 56].

В ходе становления в сервисных организациях системы управления человеческими ресурсами чрезвычайно большое значение будут иметь отношения руководителей различных рангов с подчиненными, включающие повышенное внимание к каждому сотруднику с его интересами, переживаниями, личными проблемами. Руководители должны уметь, наряду с общими функциями управления, создавать раскованную творческую обстановку, сти-

мулирующую инновационную активность и приверженность стратегической ориентации организации.

Социально-психологический климат в сервисной организации и ее подразделениях тесно связан с ощущениями процедурной и распределительной справедливости, для соблюдения которых перед руководителями всех уровней и звеньев встает сравнительно новая задача овладения и применения ряда незыблемых правил, среди которых: доброжелательное отношение к точке зрения каждого сотрудника, независимо от его ранга и роли; подавление личного пристрастия по отношению к сотрудникам; применение равных критериев оценки работы сотрудников по конкретным видам деятельности; адекватное вознаграждение за выполненную работу и результаты; быстрая обратная связь с персоналом по поводу последствий принятых решений; предоставление людям соответствующего объяснения принятых решений; незамедлительное устранение, исправление ошибочно принятых решений и их признание. Соблюдение этих правил будет вносить ощутимый вклад в повышение мотивированности и сплоченности коллективов (групп) работников сервисной организации, стремящейся к эффективному управлению человеческими ресурсами.

Правильное выстраивание многогранных отношений с подчиненными и коллегами требует от руководителей определенных знаний в социологии, психологии, психоаналитике, чего явно не хватает у некоторых нынешних менеджеров, что, естественно, сказывается так или иначе на атмосфере во внутренней среде организации. Объективности ради надо сказать, что многие успешные руководители овладевают социально-психологическими методами интуитивно на основе природных данных или приобретают такого рода навыки посредством опыта. И все же те и другие выражают нужду и желание обучения и повышения знаний, причем по различным направлениям и аспектам управленческой деятельности.

Сегодня в сервисных предприятиях неоправданно мало внимания уделяется современным методам управления человеческими ресурсами, среди которых заметное место занимает группа организационных методов, включающая: бенчмаркинг; активные

формы обучения; тренинги; стажировки; аудит персонала; «нефинансовые» способы вознаграждений; гибкие графики работы; оценку и аттестацию работников; вовлечение рядовых сотрудников в управление организацией; привлечение к процессам управления изменениями и организационного развития предприятия. Указанные и другие аналогичные методы в значительной степени направлены на формирование и развитие творчества, ключевых компетенций и динамических способностей сотрудников и организации в целом.

Задача обучения, переобучения и повышения квалификации сегодня актуальна для руководителей и специалистов как крупных, средних, так и малых предприятий, при этом для последних ничуть не менее в связи с характерной спецификой их функционирования.

Особенностью многих малых предприятий в сфере услуг является то обстоятельство, что часто собственник (или один из собственников) одновременно является высшим управляющим (директором) организации. Это создает специфические отношения в коллективе, выражающиеся, с одной стороны – в большей вовлеченности собственника в непосредственные функции управления работниками и их личные проблемы, а с другой – в возрастании ответственности персонала за выполняемую работу перед управляющим, обладающим в этом случае гораздо большими возможностями воздействия на занятых в организации.

Важной особенностью деятельности руководителя организации в сфере услуг является многофункциональность. В отличие от крупных и средних предприятий, где у первого руководителя имеются заместители по соответствующим направлениям деятельности и функциям, управляющий малой компанией должен владеть знаниями по различным предметным наукам и специальностям (экономике, организации производства, технологиям, видам услуг, финансам, бухучету, налогообложению, маркетингу, управлению людьми и др.) и применять их на практике почти ежедневно, поскольку зачастую нет функциональных специалистов.

Более того, нередко варианты, когда управляющий малой фирмой одновременно является руководителем бригады рабочих (исполнителей услуг), например, в автосервисной мастерской,

парикмахерской, полиграфической фирме и т.п. Директору малого предприятия приходится самому заниматься различными организационно-хозяйственными делами и выполнять функции по снабжению, ремонту помещений и оборудования, поиску финансовых средств, транспорта, поставщиков сырья и т.п. Все это многоликие составляющие многофункциональности деятельности руководителя малого предприятия, которые, разумеется, проявляются в различных сочетаниях и разной степени в зависимости от конкретных особенностей каждой организации.

Как показывает практика, трудовые отношения в малых сервисных предприятиях характеризуются высокой степенью неформальности. Найм работников чаще всего происходит по дружеским рекомендациям или по прежнему знакомству. Тем самым руководители пытаются оградить себя от происков конкурентов и создать надежный коллектив. Но в этих случаях часто приходится довольствоваться не самыми классными специалистами, и при этом вопреки желаниям не гарантируются всевозможные нежелательные инциденты. А сложившаяся практика оценки кадров на основе «личной преданности» не способствует их профессиональному развитию. Подобные и другие подходы к кадровым вопросам в малых компаниях часто приводят к конфликтным ситуациям и текучести работников, вплоть до распада, разорения организации.

Многие руководители малых компаний откровенно признают, что для перехода к системе управления человеческими ресурсами им не хватает соответствующих теоретических знаний, но сетуют на недостаток времени для обучения.

Сегодня как крупные и средние, так и малые предприятия в сфере услуг серьезно нацелены на повышение творчества работников, активизацию инновационных разработок и использование разнообразных организационных и технических новшеств. Для расширения инновационной деятельности требуются разносторонние меры и действия, к которым относятся следующие: обладание знаниями и активная позиция управляющих на всех уровнях и во всех звеньях организации по отношению к различным предложениям и проектам нововведений; создание благоприятной инновационной среды, высокой мотивации и осязаемого

стимулирования новаторских разработок; формирование высокой степени взаимного доверия сотрудников; создание и развитие деятельности адаптивных структур, в том числе творческих проектных групп; совершенствование многофункциональности и взаимозаменяемости работников (в т. ч. в управленческом аппарате); оценка и раскрытие интеллектуального капитала; систематизация информации и новых знаний, эффективное управление ими; внедрение непрерывного обучения и переподготовки работников различных категорий, включая высших руководителей. Однако все отмеченное пока находится в зачаточном состоянии или применяется фрагментарно, тогда как в этом деле требуется интеграционный подход.

Таким образом, можно констатировать, что формирование системы управления человеческим ресурсами в крупных, средних и малых сервисных организациях является сложным многоаспектным процессом, для полноценного осуществления которого необходимо наличие компетентных руководителей и специалистов по работе с людьми, обладающих профессиональными навыками.

На основе исследования общих теоретико-методологических основ управления человеческими ресурсами и раскрытия современной специфики деятельности сервисных организаций видится целесообразным акцентировать, что для выстраивания эффективной системы управления работниками в компаниях рассматриваемой сферы необходимо учитывать следующее: особенности функционирования организации; характерные свойства предоставляемых видов услуг и форм обслуживания; размеры и масштабы деятельности организации, разветвленность ее территориально-производственной структуры; численность, состав работников и их трудовой потенциал; профессиональный уровень, готовность и устремления высшего руководства; финансовые возможности; ситуацию на рынке труда и другие внешние факторы.

В соответствии с концептуальными положениями управления человеческими ресурсами авторами сформулированы специфические принципы управления работниками в сервисных организациях в современных условиях: первый принцип – соответствие стратегии управления человеческими ресурсами общей

стратегии развития организации, учитывающей особенности ее деятельности; второй – оптимизация сочетания централизации и децентрализации функций управления людьми в соответствии с особенностями территориальной организационно-хозяйственной структуры; третий – сбалансированность диверсификации услуг, трудовых функций, видов работ и многофункциональности работников; четвертый – совместимость интересов сотрудников различных подразделений и руководства организации; пятый – приоритетность развития компетенций сотрудников, обеспечивающих повышение качества предоставляемых услуг; шестой – непрерывность освоения новых знаний на основе постоянного образовательного процесса; седьмой – системность применения методов управления, направленных на активизацию творчества, креативности, инновационности, динамических способностей; восьмой – целевая ориентация всех сотрудников на улучшение итоговых показателей деятельности и развития организации; девятый – ситуационное использование методов управления человеческими ресурсами – адекватно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды.

Согласно научным представлениям авторов, практическое применение указанных принципов позволит создать интегрированное взаимодействие элементов системы управления и обеспечить стратегическое развитие человеческих ресурсов в организации сервиса. Важно отметить, что значение и степень использования тех или иных принципов может со временем меняться в связи с совершенствованием, преобразованием, реформированием, развитием организации.

Как показывают наши наблюдения, управление человеческими ресурсами в сервисном предприятии может дать значительно больший эффект при наличии следующих организационных условий: возрастает профессиональный уровень управляющих; сформировались адаптационные способности работников; имеются гибкие формы организации работ и оказания услуг; используются системы оплаты труда, учитывающие уровень компетенции работников и их персональный вклад в повышение эффективности; применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

поддерживается активность участия отдельных сотрудников и рабочих групп в разработке и принятии решений, касающихся их повседневной деятельности; учитываются особенности работы с персоналом в территориально обособленных структурных подразделениях; создана разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая разносторонние вертикальные, горизонтальный и диагональные связи внутри предприятия; формируется прогрессивная организационная культура; используется передовой отечественный и зарубежный опыт управления людьми.

Глава III.
АКТУАЛЬНОЕ
МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В СЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

*3.1. Базовые основы принятия
управленческих решений по кадровым проблемам*

Деятельность руководителей сервисных организаций почти постоянно сопряжена с принятием различного рода управленческих решений – простых и сложных, функциональных и процессных, однообразных и творческих, тактических и стратегических, – требующих в зависимости от складывающейся обстановки как срочного, неотложного вмешательства и воздействия, так и вдумчивой, скрупулезной проработки возникающих вопросов и проблем.

Управленческое решение в общепринятом представлении, – это «развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц» [118, с. 76].

Скорость, содержание, обоснованность, логичность, полнота и другие характеристики управленческого решения обуславливаются сложившимися условиями и спецификой конкретной проблемы, ее сложностью, масштабностью, возможными последствиями и т.п.

В управлении человеческими ресурсами, естественно, очень часто возникают различные ситуации, вызывающие те или иные проблемы, причем как в стабильном функционировании организации, так и в обстановке неустойчивости или перемен. Одни из них решаются оперативно, как говорится, сходу, другие требуют продуманных, порой коллегиальных решений. В общем виде проблемная ситуация содержит как бы две части: «характеристику самой проблемы (место и время ее возникновения, сущность и содержание, границы ее распространения и воздействие на работу организации) и ситуационные факторы, приведшие к появлению

нию проблемы (внешние и внутренние по отношению к организации)» [6, с. 21].

Вне всякого сомнения, конкретные условия играют большую роль, они не только оказывают влияние на образование проблем, но и формируют определенные ограничения в их решении, что важно учитывать при разработке последних.

В управленческой деятельности руководителей сервисных организаций с методических позиций можно выделить пять типов решений кадровых проблем: рутинные (стандартные); селективные; адаптационные; инновационные; стратегические. Понимание и осмысление необходимости овладения адекватными средствами решения проблем в управлении человеческими ресурсами является чрезвычайно актуальным для руководителей сервисных организаций. В табл. 3 представлено авторское видение набора основных организационно-методических инструментов, требуемых для принятия различных типов управленческих решений в сервисной организации.

При выработке управленческих решений различных типов или их сочетаний необходимо иметь в виду необычайную важность использования ситуационного подхода. Суть ситуационного подхода к управлению человеческими ресурсами в организациях сферы услуг заключается в том, что формы, методы, стиль руководства должны варьироваться в зависимости от конкретной ситуации, то есть узловое значение имеет ситуация. Ситуационный подход отводит центральное место ситуации и предполагает требование решения кадровых проблем в зависимости от задач организации и сложившихся конкретных условий в данный момент. Тем самым пригодность различных методов и инструментов воздействия определяется сложившейся ситуацией. Используя ситуационный подход, руководители разных уровней могут эффективно применять имеющийся арсенал средств управления людьми, чтобы наилучшим образом обеспечивать достижение целей развития сервисной организации.

Авторские обследования обнаруживают, что многие как опытные, так и начинающие руководители принимают управленческие решения по персоналу большей частью интуитивно или по пристрастиям, не вдаваясь в подробности организационно-методических элементов выстраивания конкретных решений.

Таблица 3

Организационно-методический инструментарий принятия решений в системе управления человеческими ресурсами в сервисной организации

Типы управленческих решений	Основные инструментальные средства
Рутинные	<ul style="list-style-type: none"> • регламенты процедур и процессов, инструкции, нормативы; • экспресс-анализы, оценки, выводы о состоянии коллектива и его функционировании; • различные виды мотивации и стимулирования; • контроль, регулирование, корректировки;
Селективные	<ul style="list-style-type: none"> • анализ, оценка, расчленение, детализация наиболее острых кадровых проблем; • коллегиальное определение круга возможных решений; • формирование специальных групп сотрудников (команд); • анализ рисков и последствий;
Адаптационные	<ul style="list-style-type: none"> • идентификация кадровых проблем; • планирование превентивных мер; • поиск нетрадиционных подходов и вариантов; • разработка гибких обоснований и приемов приспособления к изменяющимся условиям;
Инновационные	<ul style="list-style-type: none"> • создание проектных и программных творческих групп; • стимулирование новаторских предложений; • управление новыми знаниями; • привлечение сотрудников к выработке управленческих решений и активизации нововведений;
Стратегические	<ul style="list-style-type: none"> • стратегическое прогнозирование и планирование; • стратегическая целевая ориентация коллектива; • повышение компетенций руководителей; • системное развитие всех сотрудников.

Тогда как решение сложных и перспективных кадровых проблем требует хорошо обоснованных, взвешенных проработок в установленной логической последовательности.

В целях повышения уровня принимаемых руководителями сервисных организаций решений по управлению человеческими ресурсами авторами предлагается к практическому использованию алгоритм организационно-методических действий (рис.6), позволяющий осуществить рациональный подход.

Видится целесообразным отметить здесь, что при изучении и формулировании проблемы в управлении человеческими ресурсами важно учитывать имеющиеся ограничения, представляющие собой сумму правил, требований, установок, определяющих границы проблемы. Каждая проблема неизбежно имеет конкретные ограничения, играющие роль принуждающих связей, к которым относятся законодательные акты, нормы и нормативы, инструкции, требования собственников организации и т.п. Ограничения возможностей решения проблемы зачастую предопределяются ресурсами различного рода (финансовыми, материальными, информационными), выделяемых в установленных размерах (пределах).

Руководитель сервисной организации, призванный принимать кадровые решения, может оказаться как в условиях, которые он может контролировать полностью, либо его возможности ограничены. Управленческие решения, тем самым, прямо зависят от степени информированности конкретного руководителя относительно того, как каждая проблемная ситуация может быть реализована при определенном стечении обстоятельств.

Как известно, осведомленность и понимание сути происходящего и избираемого образа действий управляющим могут быть классифицированы как состояния определенности, риска и неопределенности. Различия между этими состояниями отражают различия в степени компетенции того или иного руководителя. Состояние его знаний можно представить как определенность (полное знание) или как неопределенность (полное отсутствие знания), тогда между ними будет находиться риск (частичное знание) [120, с. 199]. Исходя из такого понимания, определенность предстает как некоторая исчерпывающая сумма знаний, владея которой управляющий предвидит результаты каждого возможного решения проблемы, заранее планирует исход для каждой альтернативы.



Рис. 6. Алгоритм разработки и реализации решения проблемы в системе управления человеческими ресурсами в сервисной организации

Что касается условий неопределенности принятия решения, то они возникают, когда руководителю известны несколько альтернатив и их возможные исходы, но вероятность актуализации того или иного варианта хода и результатов событий неизвестна либо не имеет смысла. Такие условия имеют место в управлении людьми и связаны в основном с недостатком или отсутствием необходимой информации о состоянии дел и проблемной ситуации. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности нежелательно, поскольку всегда носит субъективный характер, часто ведущий к неожиданным результатам.

Сложным и несколько противоречивым является процесс выделения и проработки альтернатив решения кадровых проблем. С одной стороны, надо выявить все возможные варианты, чтобы затем свести их к минимуму, но при этом существует вероятность упустить лучшее решение. С другой стороны, исходных вариантов не должно быть много, чтобы была возможность провести их тщательный анализ при допустимых затратах времени. Выбор рационального решения сложных организационных проблем требует разработки нескольких действительно различающихся альтернативных вариантов. Но это, как правило, связано с уровнем знаний, опыта и творческого мышления разработчика (группы разработчиков) серьезных управленческих решений, каковых обычно недостаточно. Это, в свою очередь требует соответствующего повышения квалификации и компетенций имеющихся руководителей и специалистов сервисной организации.

3.2. Организационно-методические аспекты адаптации и оценки деятельности работников в сервисном предприятии

Одной из актуальных задач кадровой деятельности в сервисных организациях является управление адаптацией работников. Как уже отмечалось, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости человека в новых профессиональных, организационно-экономических и социально-психологических условиях труда. Принято выделять два направления адаптации:

- первичная, подразумевающая приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (в т. ч. выпускников учебных заведений, лиц, отслуживших в армии, и др.);

- вторичная, предполагающая процесс приспособления имеющих трудовой опыт работников, переходящих на новое рабочее место (новую должность) или в другую организацию.

Второе направление получает все большее значение в многоотраслевых, многопрофильных предприятиях, в которых в процессе диверсификации видов услуг и расширения масштабов деятельности часто проявляется потребность в переподготовке работников, освоении ими новых навыков, приспособления к иным условиям труда в других производствах, подразделениях, структурах, что требует соответствующего организационного сопровождения. В сервисных организациях оба направления трудовой адаптации в современных условиях неоспоримо имеют важное значение, причем как для работников, так и для предприятия.

Необходимость управления процессами адаптации очевидна в силу того, что отчетные статистические сведения многих предприятий свидетельствуют об особо высоком проценте увольнений, приходящихся на первый месяц работы новых работников. Это весьма характерно для организаций сферы услуг. Также выявлено, что «большинство несчастных случаев приходится на первое время работы новых работников в организации» [95, с. 196]. Вместе с тем отсутствие или неграмотное управление процессами адаптации может привести к недооценке сотрудником своей роли, функций, задач и взаимозависимостей в организационно-производственной и сервисной деятельности, что будет снижать эффективность индивидуального и коллективного труда.

Трудовая адаптация работников, в т. ч. в сервисных организациях, предполагает сложную совокупность тесно взаимосвязанных между собой процессов, отражающих определенные виды адаптации: профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую; организационно-экономическую. Поскольку в организациях сферы услуг эти аспекты адаптации переплетаются в различных сочетаниях в зависимости от личностных качеств сотрудников, особенностей рабочего места и

требуемых способностей, конкретного подразделения, организационной культуры организации и др. – постольку необходимым является системный подход в управлении даже различными стадиями (этапами) адаптации работников. В этом деле обезличенные шаблонные приемы могут привести к отрицательным результатам: от неприятия до полного отторжения работником новой работы и даже организации в целом. Вопреки сложившемуся в сервисных организациях упрощенческому взгляду на проблему адаптации работников, считаем неоспоримым, что эта деятельность требует серьезных знаний, внимания, заботы соответствующих руководителей подразделений и наряду с этим формирования необходимых условий.

На продолжительность и качество адаптации работника в сервисной организации оказывают влияние следующие основные факторы: характер, содержание, мотивация и организация труда; психофизиологические свойства личности адаптируемого; уровень межличностного общения, состояние социально-психологической атмосферы в подразделении; возможности профессионального продвижения и повышения заработной платы; санитарно-гигиенические условия; наличие организационной системы управления адаптацией; уровень квалификации менеджеров, отвечающих за адаптацию работников.

Для управления трудовой адаптацией необходимо формирование адекватной организационной системы, включающей, по меньшей мере, четыре составляющие:

- структурно-функциональное закрепление процессов адаптации за определенными специалистами или подразделением (в зависимости от размера предприятия и числа подлежащих адаптации работников);
- разработка планов, программ и графиков адаптации (в т. ч. обучения, стажировки, закрепления навыков, тестирования и т.п.);
- повышение компетенций менеджеров и специалистов, руководящих адаптацией сотрудников;
- информационное обеспечение процессов адаптации (в т. ч. расширение информационной базы новых знаний, обязательность обратной связи, учет пожеланий адаптирующихся сотрудников).

Здесь важно отметить, что более успешная адаптация имеет место в условиях коллективных форм организации труда, причем в бригадах, группах небольших размеров, в которых преобладают неформальные отношения, позволяющие адаптируемым работникам быстрее вливаться в дела, заботы и настрйо коллектива и глубже овладевать новыми функциями.

В зависимости от специфики видов деятельности сервисной организации, особенностей конкретного рабочего места и подразделения трудовая адаптация может осуществляться в различное число этапов и иметь ту или иную продолжительность. В условиях четко отлаженной организационной системы адаптационный период и, следовательно, затраты предприятия сокращаются, а также это очевидно выгодно для работников, проходящих адаптацию. Процесс адаптации должен завершаться определенной оценкой подготовленности работника, хотя это не исключает возможности промежуточных текущих оценок хода адаптации. По завершении адаптационного периода работник должен быть способен самостоятельно выполнять возлагаемые на него функции, требуемый вид деятельности.

Как при приеме претендентов на конкретную работу, так и в завершение периода адаптации работников, а тем более – в процессе трудовой деятельности сотрудников очень важной является оценка человеческих ресурсов. По определению экономистов, «оценка персонала – это вид управленческой деятельности, направленный на установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места» [118, с. 441]. В другой работе это понятие трактуется следующим образом: «оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [16, с. 9]. Последнее толкование, несомненно, расширяет представление рассматриваемого понятия.

Здесь следует отметить, что содержание и формы оценки работников сервисных организаций предопределяются рядом факторов, таких как: цели оценки; конкретные категории оцениваемых

работников; специфика видов деятельности организации и оказываемых ею услуг; методы оценки; периодичность оценки. Оценка работников может осуществляться как в текущем режиме (по ходу реализации мероприятий и решения задач), так и в плановом порядке (по итогам месяца, квартала, года). Оценка работников обычно диктуется следующим: необходимостью улучшения функционирования персонала; изучением возможностей развития персонала; формированием резерва на выдвижение на более высокие должности; изменением условий и размеров оплаты труда; возникшей потребностью в организационно-структурных преобразованиях и кадровых перемещениях; созданием банка данных о качестве человеческих ресурсов. Также нередки случаи, когда оценка работников проводится с целью «чистки»: увольнения неугодных, наказания недобросовестных или слишком ретивых, усмирения недовольных и т.п.

Как бы то ни было, объективная оценка работников является очень полезным видом управленческой деятельности, причем как для организации, так и для работников. Объективная оценка сотрудников позволяет укрепить обратную связь по различным профессиональным, организационным и социально-психологическим аспектам трудовой деятельности, стимулировать и усилить самооценку работниками своего труда и вклада в общие результаты функционирования организации.

В процессе обследований сервисных организаций выяснилось, что многие руководители проводят так или иначе оценку деятельности своих работников, однако в большинстве случаев нерегулярно, спонтанно, без формализованных процедур и использования каких-либо методических приемов, что снижает эффективность осуществляемых действий. К настоящему времени разработаны и применяются различные методы оценки в зависимости от оцениваемых качеств. Так, А.Я. Кибанов предлагает следующие методы оценки и отбора персонала: анализ анкетных данных; психологическое тестирование; оценочные деловые игры; квалификационное тестирование; проверка отзывов; собеседование. Их применимость отражена в табл. 4.

Таблица 4

Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
Интеллект		++	++			+
Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
Внешний вид и манеры			+			++
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Условные обозначения:

«++» – наиболее эффективный метод;

«+» – часто применяемый метод.

Источник: [54, с. 170].

Важно подчеркнуть, что выбор оцениваемых качеств сотрудника должен четко соответствовать конкретному виду трудовой деятельности (выполняемых или вновь возлагаемых функций, работ, услуг), а также определенной должности, подразделению, задачам.

Весьма полезным в сервисных организациях может стать метод так называемой 360-градусной обратной связи, заключающийся в одновременной оценке сотрудника его непосредственным руководителем, подчиненными (если они имеются), коллегами по подразделению (группе, бригаде), работниками других подразделений и служб, а также потребителями услуг либо потребителями других результатов его труда. Это позволяет: во-первых, снизить степень субъективности оценки; во-вторых, составить более разностороннюю картину квалификации и других качеств сотрудника и его вклад в конкретную деятельность.

Составной частью управления людьми и одной из весьма полезных управленческих функций является аттестация работников (руководителей, специалистов, служащих) по признакам квалификации, компетенции и соответствия занимаемой должности, которая базируется на оценке их деятельности. Аттестация сотрудников сервисных организациях зачастую проводится формально, по плану (раз в три года или пять лет) но в основном «для галочки». Тогда как при серьезном подходе по-крупному основную задачу аттестации сотрудников следует рассматривать как создание предосновы для развития компании в целом, поскольку она позволяет:

а) провести обстоятельный анализ качественного состава персонала;

б) определить, насколько верны должностные инструкции, правила и критерии оценки;

в) в какой мере деятельность сотрудников отвечает предъявляемым требованиям;

г) оценить ценность сотрудников не только для подразделения (группы), но и для организации;

д) выявить проблемные моменты (неучтенные вопросы, противоречия, дублирование или «нейтральные полосы» в деятельности служб и отделов);

е) Кроме того, как отмечает Е.А. Борисова, «при грамотном проведении аттестации отношения в коллективе примут более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание» [16, с. 19].

Реализация функции аттестации работников и проведение всех требуемых при этом работ и процедур должны исходить от кадровых служб, которые, однако, не особенно усердствуют в этом по причине нечеткости знаний, а руководство организаций не очень настаивает, вероятно, в силу своей высокой степени занятости или недооценки важности результатов рассматриваемой деятельности.

В целях восполнения существующего пробела по вопросам оценки и организации аттестационной работы в сервисных предприятиях авторами разработана и предлагается для практического использования методическая блок-схема содержания профессиональной аттестации работников (рис. 7), которая может иметь применение в различных компаниях сферы услуг.

Сравнительно новым и пока слабо распространенным в организациях сферы услуг способом анализа и оценки деятельности работников является аудит человеческих ресурсов, представляющий собой систему аналитической оценки, экспертизы и консультационной поддержки кадрового потенциала предприятия. Основные задачи, функции, виды, особенности и этапы аудита персонала достаточно обстоятельно раскрыты в соответствующей экономической литературе (например [6; 53; 87; 113] и др.).

Аудит персонала большинством экономистов рассматривается как часть или определенный вид управленческого аудита, предполагающий экспертизу соответствия кадрового потенциала целям и задачам развития организации. Так, Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова дают следующее содержательное определение: «Аудит персонала – это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации по использованию трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений» [87, с. 163]. В представлении Е.А. Митрофановой: «В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений» [113, с. 618].

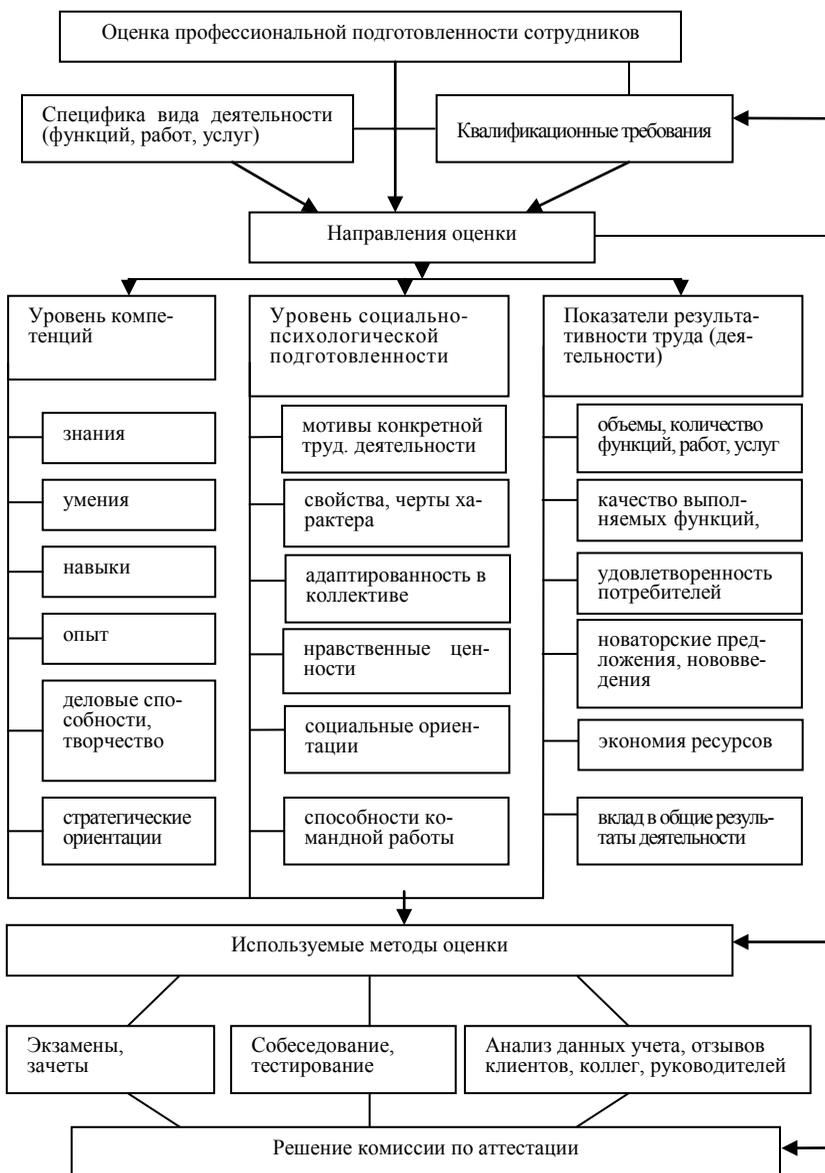


Рис. 7. Методическая блок-схема содержания профессиональной аттестации работника в организации сферы услуг

Общепризнанными считаются следующие характерные черты аудита персонала: нацеленность на общеорганизационную эффективность; строгая форма программы проверки, процедур и заключения; независимость аудитора по отношению к организации; профессионализм в отношении проверки [6, с. 29].

По оценке исследователей, аудит персонала в компании дает целый ряд положительных эффектов: показывает вклад кадровой службы в достижение целей организации; повышает ответственность работников этой службы за реализацию кадровых решений; пропагандирует и разъясняет кадровую политику организации; обеспечивает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации; выявляет основные кадровые проблемы, требующие решения; гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства; обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления персоналом; стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом; осуществляет оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации [53, с. 227].

Изучение основных научных положений аудита персонала позволяет авторам настоящего исследования заключить, что его использование в сервисных организациях бесспорно станет полезным с различных точек зрения. Вместе с тем особенности применения аудита человеческих ресурсов в ряде сервисных компаний будут состоять в целесообразности и сложности анализа и диагностики трудового потенциала работников, занятых в малых, территориально отдаленных подразделениях (в частности, в сельской местности) и оценке их соответствия занимаемым должностям и выполняемым функциям, поскольку меры по замене кадров малоосуществимы в связи с дефицитом требуемых работников в небольших населенных пунктах.

Тем не менее авторы считают возможным утверждать, что назначение аудита человеческих ресурсов в организациях сферы услуг состоит в повышении эффективности управления работниками в соответствии со стратегическими целями, задачами и планами развития на основе систематизированного сбора, анализа, обобщения, оценки многоаспектной кадровой информации и рационального использования имеющегося трудового потенциала.

Центральными задачами аудита человеческих ресурсов в сервисных компаниях надо признать следующие:

- оценка кадровой политики и стратегии организации по отношению к человеческим ресурсам;
- анализ интегрированности системы управления людьми в общую стратегию развития организации;
- оценка показателей эффективности труда, его условий, численности, состава и квалификационного уровня работников;
- анализ и оценка технологии управления человеческими ресурсами, начиная с отбора и приема персонала, трудовой адаптации, использования, оценки, обучения и профессионального роста и продвижения работников и т.д.
- анализ социально-психологических составляющих трудовых отношений в организации;
- оценка социально-экономической эффективности использования персонала и затрат на развитие человеческих ресурсов в организации;
- оценка функционирования кадровой службы, включая состав обязанностей и ответственности специалистов, их вклада в развитие человеческих ресурсов и эффективность деятельности организации;
- выявление проблем и сложностей в сфере управления людьми в организации в целом и ее подразделениях;
- разработка практических рекомендаций по оптимизации управления человеческими ресурсами, в т. ч. по обеспечению соответствия системы управления персоналом изменяющимся условиям внутренней и внешней среды; формированию долгосрочного планирования потребности в работниках; разработке (совершенствованию) кадровой политики; повышению квалификационного уровня работников; рационализации затрат на управление персоналом; развитию мотивационных факторов; улучшению деятельности кадровой службы и др.
- привлечение внимания и усиление заинтересованности высших руководителей компании в обновлении организационной культуры, организационной структуры, системы взаимодействия,

учета и контроля и, в конечном счете, в стратегическом развитии человеческих ресурсов.

В целях объективности проведения аудита персонала считается необходимым привлечение к этой работе внешних специалистов. Однако в сервисных компаниях аудит человеческих ресурсов может выполняться и внутренними силами – собственными специалистами, имеющими соответствующую квалификацию. Использование внутреннего аудита позволяет обнаружить ранние проявления отклонений от требуемых значений состояния человеческих ресурсов и значительно сэкономить финансовые средства, поскольку запрашиваемые аудиторскими фирмами суммы обычно составляют немалые суммы. Это особенно важно для малых сервисных предприятий. Вместе с тем осуществление внутреннего аудита персонала в средних и крупных компаниях сферы услуг может иметь место в периодах между проведением регулярного внешнего аудита.

Привлечение внешних специалистов несет с собой определенные положительные эффекты:

- гарантируется более объективное и грамотное проведение аналитических и оценочных процедур на основе апробированных методик;
 - независимое, а потому – более объективное отношение к имеющимся в коллективе специфическим сложностям и проблемам;
 - предпочтительная возможность для высшего руководства обсуждения конфиденциальных и щекотливых кадровых вопросов;
 - естественно, обучение как специалистов кадровой службы, так и руководителей разных рангов в процессе работы профессионального консультанта.
- Вместе с тем следует учитывать и некоторые ограничения и угрозы, связанные с привлечением внешнего консультанта по управлению человеческими ресурсами, среди которых:
- внешний консультант может не уловить всех особенностей кадровой деятельности в специфических условиях функционирования компании, что отразится на качестве предоставляемых консультационных услуг;

- внешний консультант не несет ощутимой ответственности за последствия выданных им рекомендаций, особенно в среднесрочном и долгосрочном периоде, что снижает вероятность полноценной реализации стратегических планов;

- возникает опасность утечки коммерческой тайны или стратегической информации, что может повлечь за собой возможность копирования или имитации ключевых компетенций конкурентами.

С учетом этого целесообразно использовать услуги внешнего консультанта только на стадии обучения специалистов кадровой службы компании организационно-методическим основам проведения аудита человеческих ресурсов, освоения и запуска в действие системы анализа, диагностики и оценки сотрудников. А всю дальнейшую работу следует поручить своей кадровой службе.

Важно иметь в виду, что проведение аудита человеческих ресурсов в организации сферы обслуживания дает необходимую многогранную информацию о состоянии кадровой деятельности и формулирует предложения и рекомендации высшему звену управления по ее улучшению, но выбор курса действий остается за руководством организации. Только глубокое осознание руководством необходимости, ценности и полезности совершенствования кадровой работы, разработки на основе аудита плана (программы) обновления системы управления работниками и четкая практическая реализация требуемых мероприятий могут обеспечить эффективную деятельность и стратегическое развитие компании.

При этом важное значение приобретает система контроллинга управления человеческими ресурсами, представляющая собой интегрированный управленческий подход, объединяющий элементы планирования, реализации и контроля стратегического развития работников в соответствии с общей деловой стратегией организации.

Целями кадрового контроллинга являются: поддержка кадрового планирования; формирование гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных звеньев системы управления работниками, а также по отношению к другим организационно-

структурным подсистемам компании; повышение гибкости в управлении человеческими ресурсами посредством своевременного выявления противоречий, несоответствий и рисков в кадровой деятельности. Первейшей задачей контроллинга выступает сопоставление запланированных и полученных результатов с последующим анализом отклонений, выявлением причин и выработкой корректирующих действий.

Исследования авторов показывают, что в абсолютном большинстве организаций в сфере услуг функции контроля осуществляются эпизодически, по мере возникновения тревожных или проблемных ситуаций, а создание целостной системы кадрового контроллинга просто-напросто игнорируется, хотя оно не требует больших затрат.

Основная идея контроллинга человеческих ресурсов в организациях сферы услуг заключается во введении и использовании обоснованных плановых значений показателей по всем элементам управления работниками, контроль отклонений которых позволит выявлять слабые места. В сфере услуг в зависимости от размера организации эту работу может выполнять определенный специалист по персоналу либо один из руководителей компании. Контроль установленных значений по всем элементам системы управления кадрами и наличие отлаженного учета показателей даст возможность своевременно реагировать на происходящие изменения как в тактическом, так и в стратегическом плане.

3.3. Разработка системы мотивационного управления человеческими ресурсами в сервисном предприятии

Эффективность деятельности работников в сервисном предприятии зависит не только от их знаний, квалификации и опыта, организации труда и технической оснащенности, но и от уровня самосознания этих работников, степени удовлетворения их мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентаций. Под трудовой мотивацией принято понимать совокупность факторов, методов и процессов, обеспечивающих по-

буждение работников к активной деятельности для удовлетворения определенных потребностей и достижения личных целей. Потребности выступают внутренней причиной той или иной активности человека в трудовой деятельности и, по сути дела, определяют мотивы его поведения и интересы.

Общеизвестно, что одной из важнейших человеческих потребностей в трудовой деятельности является материальная, которая удовлетворяется вознаграждением за труд. Наиболее очевидным и действенным вознаграждением за труд являются деньги, выплачиваемые в качестве заработной платы и различных дополнительных денежных поощрений. Как показывают многочисленные исследования за рубежом и в нашей стране, высокая зарплата является доминирующим фактором при выборе места работы и служит мощным средством удержания, «привязывания» человека к предприятию. Одновременно высокая оплата труда выступает весьма осязаемым средством и признаком оценки сотрудника.

Естественно, что формы и размеры оплаты труда дифференцируются как по категориям персонала, так и по сложности работ и функций. В большинстве обследованных сервисных компаний действует сдельно-премиальная оплата труда для производственных рабочих, занятых на основных процессах, тарифно-премиальная оплата труда для обслуживающего технического и вспомогательного персонала и окладно-премиальная оплата труда административно-управленческих работников (руководителей, специалистов, служащих). Во многих предприятиях в рамках сдельно-премиальной оплаты труда используется начисление заработной платы в процентах от выручки (объема выполненных работ по обслуживанию клиентов). Соотношение применяемых форм оплаты труда в сервисных организациях различно, что связано с особенностями видов деятельности, состава работающих, предпочтениями руководства в отношении стимулирования, наличием фондов оплаты труда и т.п.

Современная система управления человеческими ресурсами во многом основывается и ориентируется на усилении мотивации сотрудников. Отношение к своей работе у сотрудников, наряду с удовлетворением материальных потребностей, в значительной

степени связано с возможностями самовыражения, самоутверждения, самореализации в конкретной деятельности. С другой стороны, важную роль в трудовой мотивации играет общественное признание заслуг и вклада работника в развитие организации. Основными факторами, побуждающими работников к активному труду, по объективному мнению С.А. Шапиро, являются следующие: признание профессиональных и деловых качеств работников; уважение окружающих; компетентность; самостоятельность в принятии решений; возможность профессионального и служебного роста; развитие работников как личностей [124, с.17].

Переход предприятия от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами предполагает выстраивание такой системы взаимодействия и мотивированности сотрудников, при которой они смогли бы удовлетворять не только свои материальные запросы, но и получить возможности реализовать свой творческий потенциал. А это означает, что достижение высоких показателей эффективности труда должно базироваться как на удовлетворении первичных потребностей работников, так и на получении социального признания индивидуума [77].

Существуют различные варианты группировки мотивов труда. Так, А.Я. Кибанов выделяет следующие: мотивы содержательности труда; мотивы общественной полезности труда; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; мотивы получения материальных благ; мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [54, с. 340].

Экономист Ф.Б. Воронин выстраивает комплекс методов удовлетворения различных потребностей персонала, в числе которых: организация оплаты труда с обеспечением справедливости и регулярности выплаты; создание безопасных условий труда; нормирование труда и регламентация трудовых отношений; создание благоприятной среды и бесконфликтных ситуаций; предоставление права существования неформальных групп; делегирование полномочий подчиненным; обеспечение обратной связи с достигнутым результатом; приверженность организации; мониторинг достигнутых результатов; востребованность квалификации и опыта; возможность обучения, переобучения, карьерного

роста; создание на рабочих местах духа коллективизма и др. [23]. Обозначенные элементы, безусловно, важны, но их с большим основанием можно относить скорее к способам и видам деятельности, нежели к методам мотивации.

На основе изучения различных подходов классификации методов мотивации и в целях систематизации всего многообразия выделяемых методов применительно к организациям сферы услуг авторами предлагаются к использованию следующие группы методов:

- экономические методы;
- организационно-функциональные методы;
- социально-психологические методы;
- административно-дисциплинарные методы;
- методы вовлечения сотрудников в управление;
- методы обогащения содержания труда;
- методы развития творчества и самореализации сотрудников;
- методы профессионального развития и роста;
- методы признания руководством и коллегами заслуг результативных работников.

Очевидно, что в современных условиях российской действительности доминирующую роль играют экономические методы, тем не менее все большее значение приобретают и другие, указанные выше группы методов мотивации. В частности, чрезвычайно важное значение в числе социально-психологических методов мотивации работников имеет понятие справедливости, которое выражается в том, как люди воспринимают отношение к себе по сравнению с другими людьми. Справедливость затрагивает чувства, всегда является процессом сопоставления и служит сильным мотивирующим средством. Различают две формы справедливости:

- распределительная справедливость, связанная с беспристрастностью в выплате вознаграждений в соответствии с внешним вкладом по отношению к другим работникам;
- процедурная справедливость, относящаяся к честному и обоснованному осуществлению различных кадровых процедур, таких как функциональные обязанности, дисциплина, аттестация, продвижение по службе.

Очевидно, что справедливое отношение руководителей к своим подчиненным, всем сотрудникам является одной из существенных составляющих социально-психологических методов мотивации.

Также в составе групп методов мотивации к труду большую роль играют методы обогащения выполняемой работы, в числе которых: расширение обязанностей или поля деятельности (зоны обслуживания); ротация, перемена вида труда (смена рабочего места); увеличение возможностей творчества, самостоятельности и ответственности; создание самоуправляемых групп (бригад); использование взаимозаменяемости. Должностные обязанности считаются расширенными, если работник начинает выполнять более широкий круг функций и заданий аналогичного уровня сложности и ответственности, что и раньше. Должностные обязанности признаются насыщенными в том случае, когда работнику предоставляются большие, чем прежде полномочия и свобода для применения его знаний, навыков, не использованных ранее, и самостоятельного принятия решений.

И расширение объема работы, и повышение разнообразия должностных обязанностей представляют собой попытки создания в рамках должностных обязанностей работника возможностей для удовлетворения его честолюбия и самореализации. Считается, что более широкий набор обязанностей или решений заставит работника почувствовать свою важность, создаст у него чувство гордости за достигнутое положение и позволит более эффективно использовать его индивидуальные способности и возможности.

Грамотное управление мотивацией в сервисной организации предполагает целенаправленную ориентацию на усиление вовлеченности, приверженности и лояльности сотрудников. Существенный вклад в их рост и укрепление вносят открытость руководителей различных уровней компании, их поведение, заинтересованность, соучастие в делах и заботах коллективов. Одновременно это достигается посредством ответственной самодисциплины, творческой самоотдачи работников.

В вопросах управления мотивацией сотрудников весьма полезными видятся японские принципы следования этическим тре-

бованиям, в частности такие: строго коллективное принятие решений руководством; каждое мнение имеет значение; свобода самовыражения; уважение философии компании и интерес к ее продукции; каждый знает все о том, что делает другой работник; ориентация на высокое качество; широкие возможности профессионального и социального развития.

Управление трудовой мотивацией предполагает применение стимулирования, под которым понимается деятельность руководства организации, направленная на повышение эффективности различных видов процессов посредством соответствующего влияния на условия, структуру ценностных ориентаций и интересов работников. Основой стимулирования является соотношение между теми или иными действиями (их качеством, четкостью, своевременностью и т.п.) и соответствующим вознаграждением, согласно определенным условиям и требованиям (либо установленным видом наказания). Стимулы могут быть материальными (экономическими) и морально-этическими. Те и другие стимулы должны обладать определенными свойствами их применения, такими как: простота, ясность, однозначность показателей оценки трудовой деятельности (функций, процессов, работ); своевременность осуществления; увязанность с результатами работы подразделения или организации в целом.

Стимулирование часто дополняет мотивацию, и мотивация, в свою очередь, вызывает необходимость применения различных, в том числе новых стимулирующих средств. Можно говорить, что стимулирование должно отвечать потребностям, интересам и способностям сотрудников на определенных рабочих местах (должностях), и тем самым воздействие стимулирования должно быть адекватно механизму мотивации конкретных работников.

В числе современных стимулирующих средств наиболее распространенными стали следующие: премии за выполнение важных заданий; премии за нововведения; премии за досрочное освоение новой техники (внедрение прогрессивных технологий); надбавки за профессиональное мастерство; вознаграждения за освоение новых видов продукции, инновационные разработки; различные бонусы; участие в акционерном капитале; участие в

прибылях; социальные пакеты; гибкие графики работы; предоставление творческих командировок и др.

В последние годы в системе стимулирующих средств все более заметное место стал занимать так называемый «компенсационный пакет», под которым понимается комплексное материальное и нематериальное вознаграждение (предоставляемое в дополнение к базовым выплатам), получаемое сотрудником в качестве компенсации за использование организацией его индивидуальных компетенций, времени и высокие результаты работы.

Сегодня многие российские компании предоставляют своим сотрудникам те или иные варианты (наборы) компенсационных пакетов. В состав таких пакетов обычно входят: разнообразные бонусы по итогам работы (за квартал, год); оплата расходов на обучение и профессиональную переподготовку; оплата тех или иных программ негосударственного медицинского страхования; дополнительное пенсионное обеспечение в зависимости от стажа работы в организации; оплата страхования жизни; оплата юбилейных мероприятий сотрудников; оплата обучения детей; предоставление беспроцентных кредитов; скидки на приобретение в личных целях продукции, выпускаемой организацией; предоставление дополнительных отпусков или гибких графиков работы; бесплатный доступ в Интернет; предоставление мобильной связи; предоставление различных форм транспортного обслуживания; компенсация расходов на питание в рабочее время и т.п.

Авторские обследования показывают, что в организациях сферы услуг предоставление компенсационных пакетов в том или ином наборе стимулирующих льгот пока не получило широкого распространения, а если и применяется, то главным образом по отношению к высшему руководству. Объективности ради следует отметить, что в последнее время в крупных прогрессивных компаниях, связанных с инновационными разработками, расширяется круг лиц, получающих компенсационные стимулирующие вознаграждения и привилегии в основном за счет высококомпетентных, творчески результативных специалистов. Тем не менее в каждой конкретной сервисной компании это обуславливается особенностями деятельности, финансовыми возможностями и установками высшего руководства.

Для того чтобы выстроить эффективное управление трудовой мотивацией в сервисной организации, необходимо сформировать мотивационную систему, включающую совокупность методов и стимулов, обеспечивающих качественное функционирование человеческих ресурсов и достижение стратегических целей организации.

Прежде всего следует составить алгоритм формирования такой системы, позволяющий логично и последовательно осуществить необходимые этапы процесса. На рис. 8 представлен авторский вариант требуемого алгоритма. Соблюдение всех этапов чрезвычайно важно. Однако особыми этапами разработки мотивационной системы с точки зрения его подготовки для успешного использования являются: разработка регламентов и процедур применения в коллективах этических норм и методов мотивации; обязательная учеба всех линейных и функциональных руководителей; доведение до всех работников порядка функционирования мотивационного механизма. Только четкость и ясность всех разработанных положений, открытость руководителей разных уровней, свобода высказываний сотрудников и наличие действенной обратной связи способны будут обеспечить вовлеченность, лояльность, приверженность, а стало быть – преданность работников своей организации, что естественным образом создаст высокую мотивированность и рост эффективности трудовой деятельности.

В ходе практического применения, апробации и отработки методов и стимулов необходимы анализ и оценка результатов, на основе которых возможны уточнения и корректировки, которые после осмысления и доработки могут быть внесены в функционирующую систему мотивационного управления.

Теоретические и практические проработки различных аспектов трудовой мотивации позволили авторам сформировать модель системы мотивационного управления человеческими ресурсами в организации сферы услуг, которую иллюстрирует рис. 9.

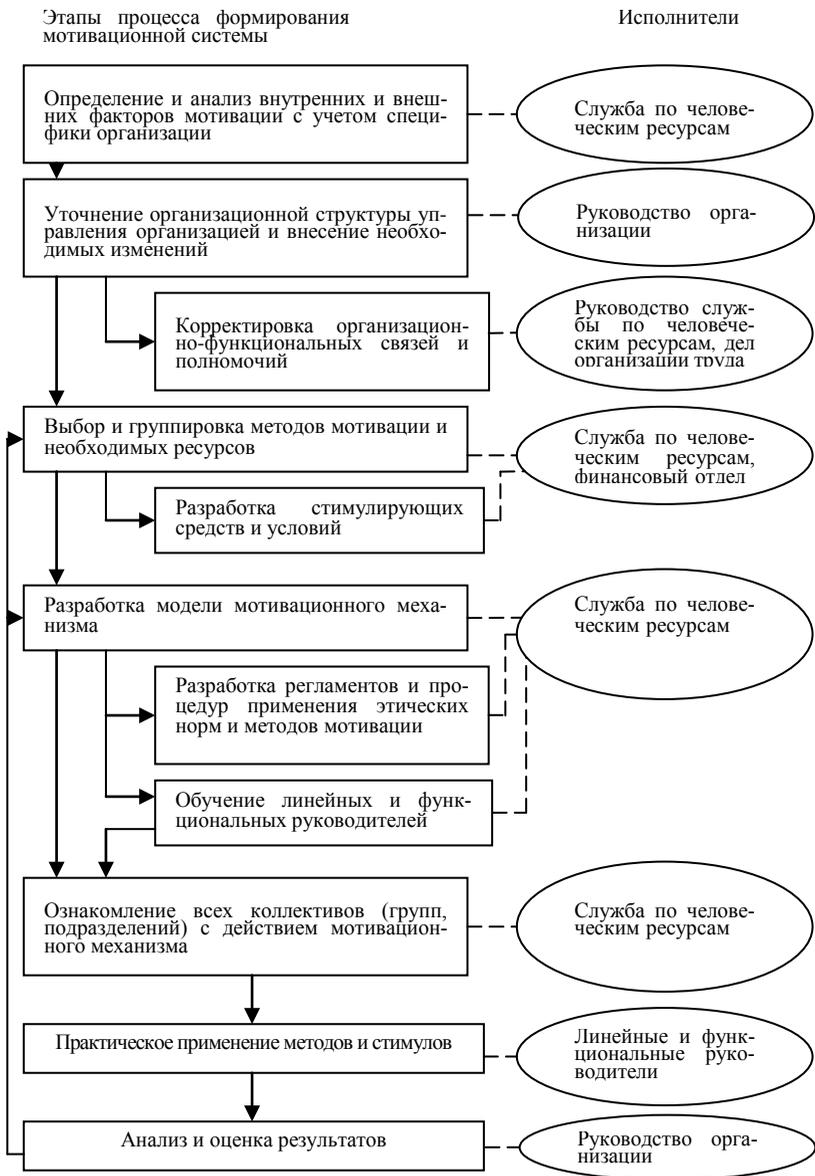


Рис. 8. Алгоритм формирования системы мотивационного управления человеческими ресурсами в сервисной организации

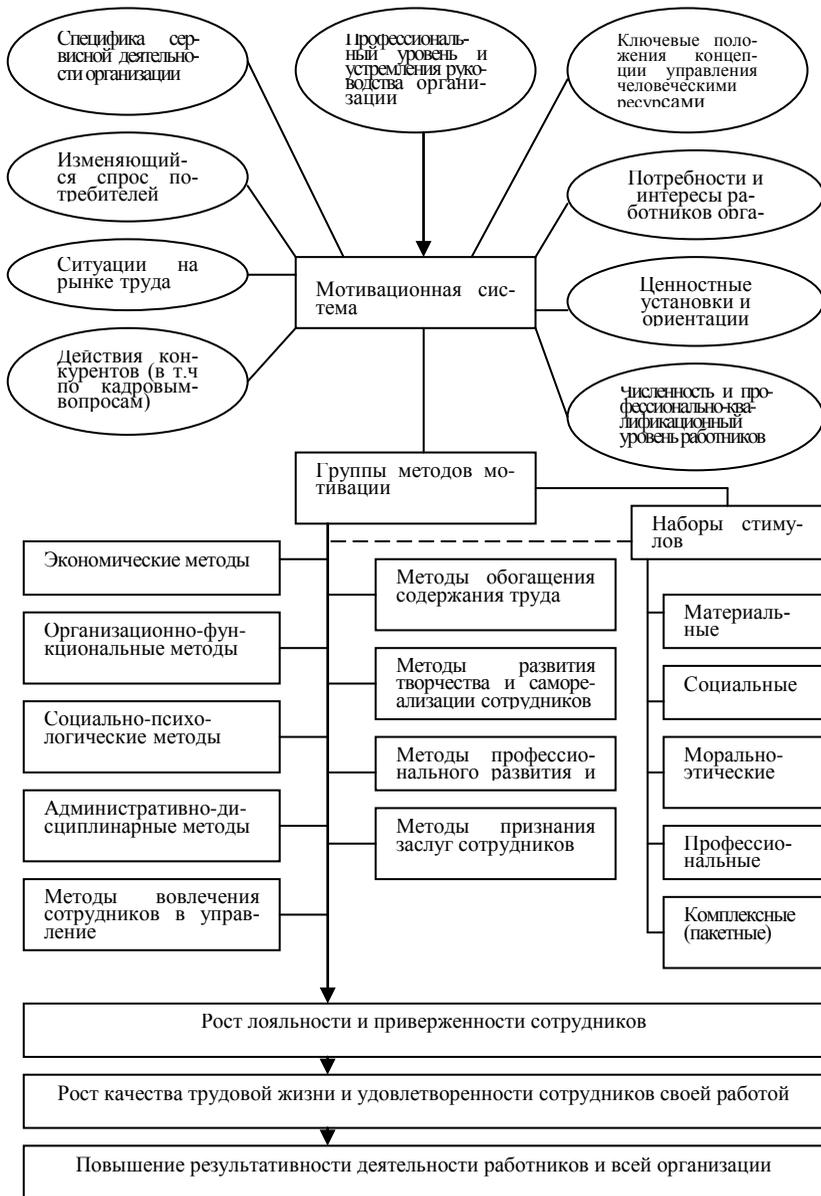


Рис. 9. Модель системы мотивационного управления человеческими ресурсами в организации сферы услуг

На нем наглядно представлены основные внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на создание мотивационной системы, в которой содержание, значимость и интенсивность применения методов мотивации и стимулирующих средств будут в значительной степени определяться профессиональным уровнем, устремлениями и установками руководства организации.

В дополнение к алгоритму формирования системы мотивационного управления и модели этой системы авторами предлагаются для практического использования в организациях сферы услуг следующие конкретные рекомендации для управляющих по усилению мотивации:

- поддержание в сотрудниках убеждения, что их ценят;
- доверие к деловым и творческим сотрудникам, наделение их определенными полномочиями;
- укрепление осознания работниками, что хороший труд не остается незамеченным и вознаграждается соответствующим образом;
- создание условий для более полного проявления способностей работников;
- содействие формирования у работников чувства удовлетворенности собой;
- создание двусторонних коммуникаций между руководителями и рядовыми работниками, поощрение отношений, когда менеджеры прислушиваются к мнению и предложениям своих подчиненных;
- организация любой работы таким образом, чтобы работники довольно четко представляли себе результаты своих усилий и могли их видеть; установление четких процедур рассмотрения жалоб работников;
- установление четких процедур рассмотрения жалоб работников;
- укрепление чувства уверенности работников в стабильной их занятости в организации;
- полноценное информирование сотрудников о том, что им следует делать, чтобы получить то или иное карьерное продвижение (повышение в должности, выгодное перемещение);
- совместное планирование карьерного продвижения деловых и компетентных сотрудников;

- предоставление сотрудникам возможности приобретения новых знаний и навыков (как в форме учебы, так и стажировок, обмена опытом, участия в конференциях).

Последовательно постоянное применение указанных рекомендаций в конкретной сервисной организации способно привести к реальным результатам ускоренного роста вовлеченности, лояльности и приверженности, значение которых в системе мотивированности сотрудников будет даже перевешивать материальные интересы. Это находит подтверждение в практической деятельности организаций сервиса, где подчас экономические интересы предприятий и их персонала не превалируют, а даже ограничиваются, приносятся в угодку изменяющимся предпочтениям потребителей в целях удержания клиентуры и сохранения позитивного имиджа фирмы.

Формирование эффективной системы мотивации работников способствует повышению качества трудовой жизни и удовлетворенности людей своей деятельностью, которые тесно взаимосвязаны и переплетены между собой и в определенной мере дополняют друг друга.

Под качеством трудовой жизни понимается степень удовлетворения личных потребностей и интересов работников посредством деятельности в организации. К основным элементам качества трудовой жизни работника относятся:

- содержание труда (интересная работа, возможности творчества и разнообразия);
- организация труда (распределение функций, удобный график работы, гибкая регламентация, четкое обслуживание рабочих мест, коллективные формы труда и др.);
- социально-психологический климат в коллективе (группах) – отношения с коллегами, руководством, другими подразделениями;
- признание трудовых успехов и справедливое вознаграждение;
- возможность получения социальных благ;
- условия повышения квалификации и профессионального роста;
- санитарно-гигиенические и безопасные условия труда;
- правовая защищенность.

Весьма удачным видится предлагаемый А.П. Егоршиным вариант структуры показателей качества трудовой жизни, включающий 7 групп показателей:

- трудовой коллектив;
- оплата труда;
- рабочее место;
- руководство предприятия;
- служебная карьера;
- социальные гарантии;
- социальные блага [39, с. 1017–1020].

По обозначенным либо другим группам показателей и их более мелким элементам (в зависимости от особенностей конкретного предприятия) можно проводить оценку качества жизни работающих по категориям персонала по балльной системе. Более серьезным процессом является выведение интегрального показателя качества трудовой жизни. Наиболее приемлемым вариантом в этом деле, видимо, можно признать определение интегрального индекса в градациях шкалы: «улучшение» – «стабильность» (без изменений) – «ухудшение». Это позволит сделать определенные выводы и выработать адекватные действия и мероприятия по управлению человеческими ресурсами.

Улучшение качества трудовой жизни влечет за собой рост удовлетворенности сотрудниками своей работой и, соответственно, ведет к повышению эффективности их деятельности и организации в целом.

ГЛАВА IV.

НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

4.1. Стратегическое управление организационным развитием сервисного предприятия

В отечественной теории и практике к понятию «организационное развитие» в последние годы начал проявляться повышенный интерес, повлекший за собой определенные исследования и проработки.

В ряде научных и учебно-методических работ организационное развитие рассматривается как реакция на происходящие изменения, связанная с обоснованием и выбором подхода к преобразованию технологий, бизнес-процессов, корпоративной культуры, организационного поведения компании в целом. Достаточно четкое определение этого понятия дают Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова: «Организационное развитие – это вид управленческой деятельности, направленный на управление изменениями и развитие человеческих ресурсов» [118, с. 34]. Данная трактовка, по нашему мнению, вполне отражает смысл этого феномена.

В нашей работе, применительно к предприятиям сферы услуг, под организационным развитием будет пониматься 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 рыночным условиям, потребительским предпочтениям и социальным требованиям посредством опережающего системного развития человеческих ресурсов.

Здесь следует отметить, что при этом проявляется взаимобусловленная 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.

В нынешней турбулентной общественно-политической обстановке трудно предсказуемого роста цен на сырье, материальные и энергетические ресурсы, обострения конкуренции на рынках услуг, непостоянства экономических, финансовых, налоговых условий, нестабильности различных внутренних ситуаций и т.п. – изменения в организации неизбежны и даже необходимы. Сегодня любое предприятие непрерывно находится в процессе каких-либо изменений (больших и малозаметных), иначе его способности к эффективному функционированию и выживанию в динамичной обстановке ставятся под угрозу. Изменения в компаниях часто носят неформальный, адаптивный характер, когда отдельные подразделения или компания в целом оперативно приспосабливают свою деятельность к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды путем модификации своего поведения как реакции на текущие события. Наряду с этим изменения в компаниях могут происходить целенаправленно на основе запланированных мероприятий по усовершенствованию тех или иных видов деятельности или комплексных преобразований.

Последние можно разграничивать на операционные (частичные) и стратегические. Операционные изменения связаны с новыми процедурами, сервис-процессами, технологиями, организацией труда, – вызывающими улучшение деятельности в рамках какого-либо подразделения или вида бизнес-деятельности, стратегические же изменения предполагают организационную трансформацию, системное преобразование всей жизнедеятельности предприятия. Успешное осуществление стратегических измене-

ний требует обстоятельного учета влияния множества факторов как при планировании, так и при проведении намеченных преобразований. Стратегические изменения относятся к разряду сложных, многовариантных нелинейных процессов, событий и решений с высокой степенью неопределенности. Поэтому эффективное воплощение стратегических изменений и организационного развития предприятия требует стратегического управления.

Зарубежные исследователи [149] правомерно считают, что любая стратегия должна иметь две составляющие: стратегические цели и план действий – т.е. средство, с помощью которого предлагается достичь намеченных целей.

Общей целью стратегического управления организационным развитием организации выступает реализация планомерного системного подхода к повышению ее эффективности в изменяющихся условиях. По определению М. Армстронга, «эффективной можно считать ту компанию, которая достигает своей цели посредством удовлетворения ожиданий и потребностей заинтересованных сторон, выгодного сочетания ресурсов и возможностей, быстрой адаптации к изменяющейся среде и формирования культуры, приверженности, творчества, общих ценностей и взаимного доверия» [5, с. 189]. Речь, стало быть, идет о создании четкого взаимодействия работников и повышении их творческой активности в условиях особой организационной культуры.

Для достижения стратегических целей в изменяющихся внешних и внутренних условиях предприятия 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:

- 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 взаимоувязанное 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:

- определение целей организационного развития на основе стратегических изменений;

- формирование компетентной инициативной команды, способной осуществить разработку, подготовку и проведение преобразований;
- изучение ситуации, внешних и внутренних факторов и проблем, определение сильных и слабых сторон организации, возможностей, угроз и рисков в сложившихся условиях;
- SWOT-анализ человеческих ресурсов;
- определение видов, объемов и степени стратегических изменений по направлениям организационного развития;
- разработка альтернативных вариантов организационного развития и выбор наиболее эффективного, составление программного документа;
- практическая реализация программы действий;
- анализ и оценка результатов преобразований;
- 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 трудиться 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.10 и может быть полезна с позиций практического применения.

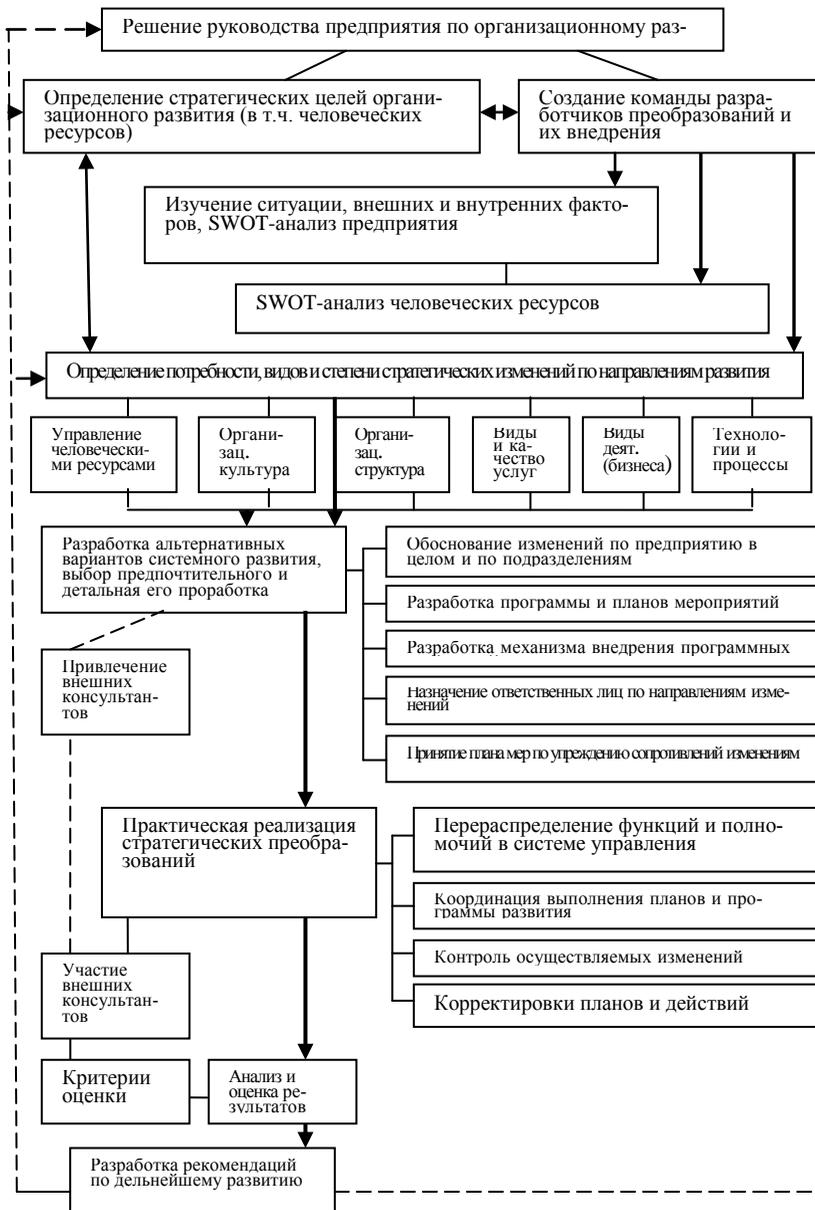


Рис. 10. Концептуальная схема стратегического управления организационным развитием сервисного предприятия

Важнейшей, стержневой частью прогрессивных организационных преобразований должно стать стратегическое развитие человеческих ресурсов. Зарубежные исследователи полагают, что стратегическое развитие работников «направлено на формирование обучающей организации и создание условий для обучения, развития и совершенствования навыков в целях повышения уровня организационной, командной и индивидуальной эффективности» [5, с. 275].

Расширяя эту трактовку, считаем, что 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.

Результативность организационного развития сервисной компании в значительной степени будет зависеть от качества командной работы (определенных групп, бригад, коллективов, отделов, служб) по конкретным видам деятельности по производству и предоставлению услуг. Слаженность и эффективность функционирования любой группы обуславливается складывающимися в ней отношениями между участниками. Необходимо, чтобы цели

формирования конкретной группы соотносились с целями, интересами и обязанностями ее членов. Важно также чтобы все участники группы признавали целесообразность ее создания и осуществления.

Результативность деятельности конкретных коллективов можно оценивать как по количественным показателям (объемы работ, услуг; увеличение числа потребителей, создание новых видов услуг), так и качественным (соответствие стандартам и запросам клиентов, соблюдение сроков исполнения заказов, повышение конкурентоспособности и др.). В соответствии с особенностями задач и функций конкретной группы могут использоваться организационно-управленческие критерии оценки, например: сокращение времени выполнения заданий (проектов, экспертиз, разработок) и влияние последних на общие показатели деятельности компании; улучшение взаимодействия сотрудников, перераспределение функций, расширение многофункциональности; увеличение тяги к новым знаниям и переобучению и др.

Огромную роль в организационном развитии сервисного предприятия способна сыграть адекватная прогрессивным изменениям организационная культура. Преобразования в ней должны обеспечивать формирование обновленных, разделяемых большинством сотрудников ценностей и приверженности им. Для этого за основу можно взять следующие авторские рекомендации по первоначальным действиям управляющих: официальное провозглашение философии, миссии и целей организации, ценностей, интересов, убеждений и норм поведения как внутри коллектива, так и с внешним окружением: клиентами, партнерами, кредиторами, поставщиками, общественными организациями, региональными и местными органами управления; доведение до коллектива (всех подразделений, групп) объективных критериев при найме, отборе, обучении, продвижении работников; прозрачное распределение вознаграждений; ознакомление всех сотрудников с порядком делегирования полномочий; четкое выражение отношения руководства к творчеству, инициативам, нововведениям; обнаружение правил оценки руководителями действий подчиненных; провозглашение и неуклонное выполнение требований справедливости, доверия и обязательств по отношению ко

всем работникам; гармоничное дизайн – оформление зданий и интерьеров; проведение регулярных семинаров по культуре общения сотрудников, поддержанию и улучшению имиджа предприятия.

При всем при этом для формирования высоконравственной инновационной культуры чрезвычайно важным являются соответствующее поведение и поступки самих руководителей, поскольку они являются образцами для подражания. Например, наряду с четкими указаниями и поручениями по выполнению возложенных функций или работы, внимательное, доверительное, доброжелательное, честное и чуткое деловое общение с сотрудниками позволяет руководителю создавать раскованную творческую атмосферу, дающую возможность раскрытия потенциала работников, укрепление их приверженности и формировать благоприятный социально-психологический климат. Такой тип отношений неизбежно распространяется во внутренней среде организации.

Весьма выразительно характеризует организационную культуру любой сервисной компании отношение ее сотрудников к потребителям услуг. Облик, манеры, стиль общения персонала должны в развивающейся компании отвечать высоким стандартам, в связи с чем требуемые изменения необходимо вносить в ходе преобразований.

Вместе с тем важно иметь в виду, что изменения в организационной культуре сервисного предприятия будут происходить не сразу, не одновременно, а постепенно и займут определенное время, поскольку этот процесс обновления многоаспектный, достаточно сложный и нуждающийся в постоянном внимании, обогащении, корректировках, то есть в управлении со стороны высшего руководства.

Основной проблемой стратегического управления организационным развитием и процессами преобразований является преодоление различных препятствий, мешающих или тормозящих требуемые перемены. Препятствия могут быть внешними и внутренними. Внешние могут исходить из сложной социально-экономической обстановки, изменившегося спроса потребителей на те или иные услуги, конъюнктуры на рынке труда, агрессивных

действий конкурентов и др. Внутренние же препятствия обусловлены главным образом человеческими ресурсами, их составом, потенциалом, настроем, ориентациями и т.п. Преимущественно «многие внутренние барьеры связаны с неуверенностью в успехе преобразований. Боязнь отрицательных последствий является ключевой проблемой глубоких изменений» [25, с. 414].

Для преодоления внутренних препятствий переменам руководству сервисной организации необходимо четко представлять себе причины человеческих сопротивлений изменениям и нововведениям. По описаниям М. Армстронга, основными причинами сопротивлений изменениям являются: а) неприятие нового – люди с подозрением относятся к тому, что, по их мнению, может негативно повлиять на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости; б) экономический страх – страх потери денег; в) неудобства – изменения сделают жизнь более трудной; г) неопределенность результатов; д) угроза межличностным отношениям; е) угроза статусу или квалификации; ж) страх несоответствия компетентности – озабоченность нехваткой способностей справиться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков [5, с. 217–218]. Причины сопротивления переменам, подобные вышеприведенным, называют и британские ученые Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт [29, с. 142–143].

Отечественные авторы Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков [26] к причинам сопротивлений со стороны работников относят следующие: страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место; отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда); угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям; невовлеченность в преобразования лиц, затрагиваемых переменами; и др.

На основе обозначенных выше возможных причин, обуславливающих сопротивление людей различным преобразованиям складывается суждение, что бесконфликтное внедрение изменений является скорее исключением, нежели правилом, поскольку весьма по-разному они оцениваются различными группами работников (в

т. ч. специалистами и менеджерами). Сопротивление переменам может иметь отличающиеся ориентации, силу, интенсивность и проявляться как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен (выражающегося в виде снижения эффективности труда либо стремления к переходу в другую организацию), так и в форме активного открытого выступления против нововведений. В связи с этим для сохранения социально-психологической стабильности в организации очень важно предвидеть различные нюансы и предпринять подготовительные меры, упреждающие конфликтные ситуации, для чего необходимо открыто и доходчиво разъяснить работникам, группам, коллективам: почему нужны изменения; как они повлияют на каждого; что будет сделано для тех, кто может пострадать в результате перемен.

В целях успешного организационного развития сервисных предприятий значительную роль в осуществлении преобразований могут сыграть методические рекомендации [7, с. 138–139], предусматривающие ряд превентивных мероприятий и действий, способных смягчить сопротивление переменам. В частности, руководителям конкретно можно рекомендовать следующее:

1. тщательно продумать все аспекты изменений, четко определить детали предполагаемых перемен, их влияния на отдельных работников, бригады, группы и возможные последствия преобразований;

2. составить подробный перечень умений, навыков и знаний всех сотрудников организации, в котором обстоятельно отразить опыт, уровень компетенции и потенциальные способности каждого (менеджера, специалиста, рабочего) для оценки соответствия изменяющимся и новым должностям и альтернативным видам работ;

3. выявить отношение работников к намеченным переменам, постараться понять вероятные страхи и чувства всех затрагиваемых изменениями людей для того, чтобы ослабить беспокойство и неопределенность;

4. провести глубокую разъяснительную работу по раскрытию сути намеченных изменений с акцентом на личное общение с различными категориями работников;

5. заблаговременно известить сотрудников об изменениях в их месте работы, роли, функциях, положении, условиях, уровне оплаты труда и предполагаемых компенсациях в случае их ухудшения;

6. довести до всех работников условия переобучения, переподготовки, переквалификации за счет организации в связи с грядущими нововведениями;

7. сформировать ясное видение того, какая часть работников будет сопротивляться переменам, считая их ненужными, мешающими или несвоевременными, а какая часть поддержит нововведения, на основе чего оценить расстановку преобладающих настроений;

8. провести настройку на новые задачи сотрудников – посты, роли и функции которых изменяются в обновляемой организационной структуре;

9. вовлечь в процессы изменений работников различных категорий с упором на сопричастность, приверженность нововведениям, укреплением веры в прогрессивность и полезность преобразований;

10. определить меры по поощрению работников, поддерживающих перемены, стимулированию активно участвующих в нововведениях.

В процессах разработки и реализации программ организационного развития сервисной компании вполне вероятны мероприятия по оптимизации ее организационной и производственно-хозяйственной структуры, что может предусматривать уменьшение размеров компании и отдельных подразделений и повлечь за собой высвобождение некоторой части работников, а это, как известно, весьма болезненный процесс. Однако уменьшение величины компании не всегда сопряжено с сокращением персонала. В современных условиях, наряду с изменением размеров предприятия, зачастую, как было раскрыто в предыдущих разделах нашего исследования, происходит расширение видов деятельности, освоение новых видов услуг, что позволяет произвести перестановку с необходимыми в таких случаях перепрофилированием, переобучением, переквалификацией, использованием потенциала многофункциональности. В любых вариантах преобразований взамен сокращения работников надо стремиться к организационному перепроектированию, ведущему к ликвидации излишних,

дублирующих функций, процедур, работ, звеньев с одновременной рационализацией процессов, отвечающих современным требованиям и связанных с развитием видов деятельности и услуг, получающих признание у потребителей.

Изначальные проработки широкого спектра вопросов, связанных с сохранением профессионального ядра человеческих ресурсов, будут служить надежной основой для стратегического развития всех категорий работников в ходе организационных преобразований сервисного предприятия.

4.2. Управление процессами стратегического развития человеческих ресурсов в сервисной организации

Стратегическое развитие человеческих ресурсов в сервисной организации предполагает создание в контексте ее общей стратегии целостной системы целенаправленного, непрерывного и заинтересованного обучения (переобучения, переподготовки, повышения квалификации) всех сотрудников, включая рабочих, менеджеров, специалистов разных звеньев и подразделений, которая способна обеспечить повышение уровня их знаний, умений, компетенций, приверженности, лояльности, должностного роста и удовлетворенность трудовой деятельностью. Формирование такой системы будет направлено на всемерное профессиональное и социокультурное развитие как отдельных личностей, так и групп, коллективов, всех работающих, ведущее в конечном итоге к повышению эффективности труда сотрудников и деятельности организации в целом. Большое значение при этом должно придаваться усилению мотивации работников к обучению, овладению новыми знаниями, творчеству, служебному продвижению, постоянному развитию – с применением как прямого, так и косвенного стимулирования.

Создание системы стратегического развития человеческих ресурсов а также координация и контроль ее четкого, безотказного функционирования должны, безусловно, исходить от руководства организации, а ключевая роль в практическом осуществлении всех мероприятий и действий будет принадлежать кадровой службе.

В системе стратегического развития человеческих ресурсов, центральное место занимает обучение. Возрастающая роль обучения в организационном обновлении предприятия обусловлена следующими факторами:

- обучение становится сильным средством достижения целей организации;
- обучение является существенным средством повышения ценности человеческих ресурсов компании;
- обучение облегчает проведение организационных преобразований.

Разумеется, это правомерно утверждать в случаях, когда воплощается квалифицированное, инновационное – действительно ценное обучение. Тогда можно признать, что «обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры» [49].

В основе системы обучения работников в любой компании должны лежать следующие принципиальные установки организации обучения: актуальность и инновационность; индивидуализация; регулярность и последовательность; практическая применимость с учетом существующих особенностей деятельности; глубокое погружение обучающихся в учебный процесс; обратная связь. На их базе будет формироваться особая система обучения сотрудников конкретного предприятия.

Для практической реализации идеи стратегического развития человеческих ресурсов не обойтись без обстоятельной подготовительной организационно-методической работы, включающей решение следующих задач:

- системное управление знаниями;
- разработка индивидуальных планов обучения всех работников;
- формирование процессов системного обучения различных категорий работников, в т. ч. руководителей разных уровней;
- разработка индивидуальных планов карьерного продвижения сотрудников;
- расширение методов стимулирования.

Реализация первой задачи должна быть направлена на создание в сервисном предприятии соответствующей базы данных по

различным видам знаний, использование которых в доступной форме могло иметь всеобщий и бесперебойный характер. Поиск, систематизация, накопление, генерация, хранение и обновление релевантных знаний должны быть поручены определенному подразделению предприятия. Вместе с тем циркуляция и трансформация знаний будут осуществляться во всех звеньях и уровнях управления предприятием. При этом в контексте организации непрерывного обучающего процесса расширение потока специальных знаний и ускорение его движения будет оправданным в направлении конкретных сотрудников (или групп). Очень ценным и полезным с различных точек зрения следует признать и обратную связь – встречный обмен знаниями по конкретной тематике. Здесь важным моментом может стать раскрытие непроявленных ранее знаний работниками, удерживаемых по различным причинам.

На рис. 11 представлен авторский вариант построения системы управления знаниями в организации сферы услуг. Данная схема будет полезна различным компаниям, так как до настоящего времени многие руководители сервисных организаций серьезно не погружаются в эти процессы. Следует подчеркнуть, что в управлении знаниями необходим системный подход, сочетающий организационные, экономические, технологические, социально-психологические и личностные компоненты.

Реализация второй задачи связана с определением потребности в обучении по каждому сотруднику, нынешними и будущими требованиями к выполнению конкретных видов работ, оказанию услуг, выбором индивидуальных планов, форм и методов обучения, переобучения, переподготовки, повышения квалификации, а также установлением ориентиров, критериев и оценочных показателей по этапам (стадиям) непрерывного обучения. В процессе индивидуализированного обучения становится возможным устранение пробелов знаний, связанных с получением тем или иным сотрудником непрофильного основного образования. Очень важно предусмотреть полноценный учет личных мотивов и оценку степени удовлетворенности каждым сотрудником процессами обучения, самообучения и их результатами.



Рис. 11. Система управления знаниями в организации сферы услуг

Следующей организационно-методической задачей является создание системного непрерывного обучения во всех структурных подразделениях предприятия. В ходе такого процесса будет происходить передача работникам целостного восприятия деятельности предприятия, его стратегии, тактики, кадровой политики, организационной культуры, ценностей и намерений, организационной структуры, знаний и информации, сервисных нововведений, особенностей работы различных подразделений, намеченных или осуществляемых изменений.

Естественно, содержание программ обучения для разных категорий работающих в значительной мере будет определяться целями и стратегией предприятия, а также анализом и оценкой профессиональной деятельности сотрудников, в которых установлены знания, умения, навыки, способности и потенциальные возможности для выполнения новых задач, функций, видов работ и услуг. В процессе обучения в зависимости от конкретных условий могут применяться различные известные методы, в том числе: инструктажи; наставничество; тренинги; стажировки на других рабочих местах; ротация; метод копирования (действий, функций); обучение конкретными управляющими воздействиями; метод делегирования полномочий; разбор практических ситуаций; деловые и ролевые игры; групповые дискуссии; круглые столы; тематические семинары; поведенческое моделирование; бенчмаркинг; дистанционное обучение (через Интернет) и др.

В рамках системного подхода видится целесообразным осуществлять безостановочные процессы обучения без отрыва от основной деятельности (функций, рабочих мест). Эта форма обучения одобряется многими специалистами. К примеру, П. Шейл считает, что обучение с отрывом от работы часто неэффективно, и задачи менеджеров – провести параллели с текущими заданиями [127, с. 31]. Непрерывное обучение как по структурным подразделениям, так и в центральном офисе (административном аппарате) и в целом по системе управления предприятия должно включать в себя процессы регулярного диалога, коммуникаций, дискуссий, консультаций, стажировок на аналогичных или смежных должностях (рабочих местах), дублирующие функции, кураторство, обмен опытом. В результате будет происходить системное

внутрифирменное повышение профессионального уровня рабочих специалистов и управляющих, укрепление сотрудничества и приверженности работников, рост ключевых компетенций и динамических способностей компании.

Чрезвычайно важным направлением в системе стратегического развития человеческих ресурсов является обязательное повышение компетенций управляющих компании, причем всех уровней: от руководителей подразделений до генерального директора (включая его заместителей). Несмотря на то что современное обучение или переподготовка нацелена на развитие персонального потенциала, индивидуальных качеств и способностей, все-таки содержание группового обучения руководителей должно быть всецело ориентировано на удовлетворение потребностей компании, организационное развитие и достижение ее стратегических целей. Различные эффективные методы и программы инновационного обучения требуется увязать в единую целенаправленную систему и осуществлять в процессе практической управленческой деятельности на постоянной основе. Тем самым будет формироваться особая внутрифирменная управленческая культура и стиль стратегического мышления. Большое значение также следует придавать структурированному саморазвитию руководителей на основе согласованных планов самостоятельного обучения и повышения квалификации.

Наряду с этим в рамках общей концепции повышения компетенций руководителей компании целесообразно использовать возможности сотрудничества с отдельными вузами или бизнес-школами. Это уже получило достаточно широкое распространение в нашей стране. «Формы взаимодействия компаний и бизнес-школ могут быть дифференцированы, но даже крупные компании, создающие собственные корпоративные университеты и системы образования, как правило, передают внешним бизнес-школам часть образовательных функций. Это позволяет максимально совместить требования и особенности конкретной компании и высокий уровень преподавания, свойственный профессиональному образовательному учреждению и основанный на последних научных достижениях» [27, с. 136].

Например, учебно-деловое сотрудничество многих сервисных предприятий Уфы и других городов Республики Башкортостан с Уфимской государственной академией экономики и сервиса (УГАЭС), имеющей достаточно высокий научно-учебно-методический потенциал, позволило повысить профессиональный уровень руководителей разных звеньев и различных функциональных специалистов, что выразилось в повышении конкурентоспособности этих предприятий. Сегодня ряд прогрессивных сервисных предприятий формируют заказы УГАЭС по организации у них системного непрерывного обучения работающих.

Постоянный рост знаний, компетенций и развития способностей людей становится стержневым направлением стратегического развития человеческих ресурсов в сервисных организациях. При этом оправданным и перспективным является интегрированное использование двух концептуальных линий:

- усиленного развития профессиональных компетенций для улучшения текущей деятельности и сохранения (поддержания) конкурентоспособности;

- опережающего развития компетенций для обеспечения гибкости и готовности к решению разнообразных новых задач, выдвигаемых жизнью, условиями общественного прогресса.

В итоге способность сервисной компании обучаться быстрее других станет ключевым преимуществом сегодня и в стратегической перспективе.

Создание системы непрерывного инновационного обучения человеческих ресурсов формирует в компании следующие эффекты:

- повышается мотивация, приверженность работников, снижается текучесть кадров;

- улучшается использование работниками современной информации, практический обмен знаниями и навыками управленческой работы и сервисной деятельности, распространение передовых методов труда;

- расширяется представление сотрудников об особенностях и возможностях других подразделений, благодаря чему может улучшиться взаимодействие в компании;

- появляется более реальная возможность определения в компании слабых мест (процессов, функций, задач), по которым

следует повысить уровень знаний и квалификации, а также дублирующих работ и действий, требующих устранения;

- возрастают квалификация, компетенции, возможности карьерного продвижения, удовлетворенность сотрудников своим трудом;

- складываются условия для выявления наиболее способных сотрудников и менеджеров для подготовки к выполнению более сложных задач и выдвижения их на соответствующие должности;

- возрастает творчество, увеличиваются нововведения, инновационные предложения, наработки и решения;

- улучшается способность людей и компании в целом быстро адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и запросам рынка, в связи с чем возрастает конкурентоспособность;

- получает более глубокое и содержательное развитие организационная культура;

- улучшается деятельность кадровой службы предприятия, отдела по человеческим ресурсам.

В результате системного постоянного обучения всех работающих будет происходить повышение общего профессионального и социокультурного уровня человеческих ресурсов предприятия, рост эффективности управления по различным направлениям организационного развития в соответствии с разработанной стратегией.

Актуальной задачей стратегического развития человеческих ресурсов в сервисных предприятиях должны стать создание стимулирующих условий и разработка индивидуальных планов карьерного роста всех работников. Служебная карьера – это результат осознанного поведения человека в процессе его трудовой деятельности, включающей определенные этапы продвижения и отражающей его жизненные позиции и приоритеты.

В учебно-методической литературе принято различать два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную (т.е. внутри предприятия). Последняя включает последовательную смену постов (должностей, ролей) в рамках одного предприятия и может происходить в трех направлениях: вертикальном; горизон-

тальном; центростремительном. На практике имеют место различные их сочетания.

Как известно, цели профессиональной и внутриорганизационной карьеры часто совпадают и заключаются в том, чтобы получить работу или должность, которые: хорошо оплачиваются; имеют высокий престиж; соответствуют самооценке; отвечают амбициям; доставляют нравственное удовлетворение; носят творческий характер; активизируют личностный потенциал; создают возможности дальнейшего обучения; могут служить ступенькой для дальнейшего роста и продвижения; и др.

При анализе, оценке и учете тех или иных целей или их суммы важный аспект состоит в многогранном понимании того, что в процессе жизнедеятельности человека, накопления его опыта, знаний, повышения квалификации, изменения ценностных установок, здоровья, отношений с коллегами и руководителями и т.п. – цели служебной карьеры и соотношение между ними могут меняться, иногда значительно.

Управление карьерой – это вид деятельности руководства предприятия, направленный на формирование профессионального и должностного роста работников в соответствии с внутренними потребностями предприятия – с одной стороны, и потенциалом и ожиданиями самого работника – с другой стороны.

Организация эффективной работы по управлению карьерой создает значимые стимулы и преимущества как для сотрудников, так и для предприятия. Так, сотрудники получают: более высокую мотивацию и удовлетворенность от своего труда, ясное представление своих перспектив (и своей семьи), повышение личной конкурентоспособности. Для предприятия управление карьерой сотрудников дает возможность укрепления коллектива мотивированных и лояльных работников, стимулировать дальнейшее обучение и профессиональный рост, создавать резерв на выдвижение и замещение должностей, повышать конкурентоспособность предприятия.

Главной задачей управления карьерой в компании является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Установление этого взаимодействия включает реализацию следующих управленческих мер:

- увязывать цели организации и отдельного работника;

- планировать карьеру конкретного работника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечивать открытость процесса управления карьерой;
- устранять «карьерные тупики», в которых практически нет возможности для развития работника;
- повышать качество процесса планирования карьеры;
- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
- изучать карьерный потенциал работников;
- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребности в персонале в нужный момент времени и в нужном месте [118, с. 457].

Управление служебной карьерой в сервисной компании предполагает разработку реалистичных индивидуальных планов профессионального и должностного роста работников всех категорий, а также порядка продвижения по службе и требований, сопровождающих эти процессы. Важно четко, документально оформить, что должен знать, уметь и совершать тот или иной сотрудник на конкретной должности и каким образом осуществляется назначение его на новую должность (иную роль в компании). Вместе с тем следует учитывать, что возможны разные стадии вхождения, освоения и овладения функциями в новой для сотрудника должности, что требует определения и соответствующего закрепления функционально-ролевых ориентиров по каждой должности на каждой ступени карьерного роста.

В качестве наглядного примера на рис.12 представлена матричная схема функционально-ролевых ориентиров должностного продвижения для сотрудника маркетинговой службы, тесно увязанного с его профессиональным ростом. Данная схема может быть использована в формате макета в крупных сервисных компаниях, разумеется, с соответствующими уточнениями и корректировками согласно особенностям построения и функционирования конкретной компании.

Видимо, есть надобность акцентировать внимание на том, что подобные функционально-ролевые характеристики и планируемые этапы профессионального роста нужны не только для руководителей разного уровня управления, специалистов и служащих, но и очень важны для рядовых работников различных профессий и специальностей.

Должностной рост	До 1 года	Этапы работы в должности До 2 лет	3-5 лет
	Адаптация и становление в новой должности	Развитие навыков, формирование опыта	Компетенции и способности решения задач
Профессиональный рост: знания, умения, опыт, практические действия			
Специалист	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия компании • Организационная культура • Организац. структура • Возможности производства • Разновидности услуг • Рынки, конкуренты • Методы продвижения услуг • Навыки контактов с потребителями (клиентами) 	<ul style="list-style-type: none"> • Современные инструменты продвижения услуг • Тренинги по изменениям в наборах услуг и формам обслуживания • Маркетинговые опросы клиентов • Сегментация рынка услуг • Анализ конкурентов • Работа во взаимодействии с другими подразделениями 	<ul style="list-style-type: none"> • Широкий спектр знаний по видам деятельности и особенностям услуг • Выделение целевых групп потребителей (клиентов) • Предложения по изменению ассортимента услуг • Социально-психологические методы воздействия на клиентов • Высокая личная эффективность
Главный специалист	<ul style="list-style-type: none"> • Тесные контакты с постоянными клиентами • Бенчмаркинг • Анализ действий конкурентов • Рекламно-информационные мероприятия • Мониторинг конкурентной среды • Управление группой 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование брендов • Анализ предложений и рекомендаций клиентов • Предложения по орг., финн., экономическим условиям продаж услуг • Оценка новинок конкурентов • Построение маркетинговых паспортов • Эффективность групповой работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Многофункциональность • Формирование лидирующего положения на рынке услуг • Новые формы взаимоотношений с клиентами • Исследование местных и регионального рынков • Наставничество • Готовность замещения нач. отдела (при временном отсутствии)
Начальник отдела	<ul style="list-style-type: none"> • Система целеполагания в отделе • Планирование и программирование деятельности • Управление закрепленными ресурсами • Предложения по совершенствованию видов деятельности компании • Организация командной работы отдела • Анализ удовлетворенности сотрудников выполняемой работой 	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в разработке стратегии и программ орг. развития компании • Влияние на производственную (сервисную) программу • Современные методы управления сотрудниками • Активизация творчества • Стимулирование эффективной работы • Тренинги по агрессивному маркетингу в различных сегментах рынка услуг 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивационное управление сотрудниками • Постоянное обучение, повышение квалификации, обновление знаний сотрудников • Консультирование работников других подразделений • Программы маркетинговых исследований • Участие в развитии организ. структуры и орг. культуры компании

Рис. 12. Матричная схема функционально-ролевых ориентиров профессионального продвижения сотрудника маркетинговой службы (отдела) в крупной сервисной компании

Тем более что в сфере услуг многие работники имеют высшее и среднеспециальное образование либо обучаются в вузах, техникумах, колледжах.

В управлении стратегическим развитием человеческих ресурсов необходимо учитывать, что мотивация, эффективность труда и результаты деятельности сотрудников будут гораздо выше, если они сами ставят перед собой достижимые цели, конкретные задачи, ясно сформулированные ориентиры и критерии, имеют четкое представление о средствах выполнения намеченного, а также если существует постоянная обратная связь с руководством. Личная разработка и согласование целей, задач, возможностей и путей профессионального развития сотрудника со своим руководством служит делу сближения личных, групповых и общих интересов в организации и, стало быть, становится одним из ценных инструментов единого процесса стратегического развития человеческих ресурсов.

Бесспорным является также, что стратегическое развитие человеческих ресурсов немислимо без ощутимой материальной заинтересованности работников, справедливого вознаграждения различных форм и видов стимулирования, усиливающих мотивацию к качественному труду и творческим нововведениям во всех подразделениях по различным направлениям деятельности и предоставления услуг.

Таким образом, следует подытожить, что стратегическое развитие человеческих ресурсов в сервисных компаниях может быть достигнуто на основе создания целостной системы, включающей следующие взаимосвязанные составляющие:

- отлаженное управление знаниями;
- системное непрерывное обучение всех категорий работников во всех подразделениях;
- формирование особой инновационной культуры;
- партнерское взаимодействие руководителей и рядовых сотрудников;
- планомерное и обоснованное профессиональное продвижение сотрудников;
- применение эффективных методов материального и нематериального стимулирования работающих.

Представляется безусловным, что управление стратегическим развитием человеческих ресурсов должно осуществляться в рамках и в соответствии с общей стратегией организационного обновления сервисной компании.

Несомненно, важным элементом управления стратегическим развитием человеческих ресурсов в организации должна быть оценка результативности осуществляемых процессов. Как известно, эффективность управления в общем виде рассматривается как степень соответствия ожидаемого (планируемого) или фактического результата требуемому, то есть как степень достижения поставленных целей.

Современная теория эффективности позволяет оценить результативность использования системы управления и выбрать лучшее ее построение и применение при конкретных обстоятельствах. Теория эффективности учитывает три группы показателей эффективности процессов, характеризующих: степень достижения цели (целевые эффекты); затраты ресурсов (ресурсоемкость процессов); затраты времени (продолжительность процессов). При этом задачи анализа и оценки эффективности сводятся к следующему: оценка эффективности процессов по выбранным критериям; анализ чувствительности показателей к изменению параметров; выявление направленности и степени влияния параметров на показатели эффективности; выбор параметров, наиболее существенно влияющих на показатели эффективности процессов. Эти задачи во многих случаях решаются с использованием математических моделей и методов имитационного моделирования на электронно-вычислительных машинах с последующей статистической обработкой полученных результатов (более подробно – в [66]).

С практической точки зрения использование такого теоретического подхода в сервисных организациях представляется затруднительным, особенно в малых предприятиях, по вполне понятным причинам (недостаточность квалификации руководителей и сотрудников по персоналу; ненужность в глубоком исследовании; нехватка времени и т.п.). Тем не менее оценка осуществляемых действий и изменений бесспорно нужна.

Прежде всего важно иметь в виду, что в управлении человеческими ресурсами в сервисных компаниях будет проявляться синергетический эффект. Как известно, синергия – это преимущество, возникающее при сочетании, удачном комбинировании позитивных видов и направлений деятельности, когда эффект от их совокупности существенно превышает сумму эффектов от каждого вида и направления действий в отдельности. Синергетическая составляющая общей эффективности организации является закономерным следствием интеграционности, комплексности и системности управленческих действий при реализации всех направлений стратегического развития человеческих ресурсов. Наиболее общим критерием результативности управления развитием людей в сервисной компании следует считать степень достижения ее стратегических целей.

Новым элементом в системе управления человеческими ресурсами в сервисном предприятии должна стать оценка деятельности кадровой службы (отдела по человеческим ресурсам), которая может базироваться на использовании определенных количественных и качественных показателей.

Для измерения уровня и стоимости работ и услуг, выполняемых службой по человеческим ресурсам, в западных компаниях используются следующие количественные показатели: среднее время заполнения вакансий; время ответа на запрос; отношение принятых предложений к выдвинутым; затраты на рекламу о наборе персонала на один заключенный контракт; количество часов, дней обучения на одного работника; время ответа на одну жалобу и ее удовлетворение; затраты на дополнительные льготы на одного работника; повышение производительности труда как результат обучения или переподготовки; отношение количества работников кадровой службы к общему числу работников; отношение затрат на кадровую службу к общему бюджету; и др. [4, с. 125]. Вместе с тем зарубежные исследователи отмечают, что реальная польза от анализа этих показателей мала, поскольку они не дают объективного представления о качественных характеристиках и изменениях в деятельности рассматриваемой службы. К тому же собранная исходная информация может быть не совсем достоверной.

Британские ученые [29] для оценки деятельности службы по человеческим ресурсам считают применимыми такие показатели, как: затраты на рабочую силу, приходящиеся на единицу продукции в сопоставлении с аналогичным показателем по компаниям-конкурентам; уровень текучести кадров; коэффициент прогулов; частота возбуждения судебных дел по жалобам работников; доля сотрудников отдела по персоналу, имеющих профессиональную квалификацию; число рабочих дней, потерянных в результате забастовок и др. Очевидно, что не все указанные параметры находятся в сфере влияния отдела по человеческим ресурсам в отечественных условиях и потому не могут объективно отражать практическую работу этой службы.

В отечественной практике до последнего времени оценка деятельности кадровых служб почти не проводилась, а использовался затратный подход, нацеленный на оценку различных затрат, направляемых на персонал. В числе используемых показателей фигурируют следующие: общие затраты на обеспечение предприятия работниками соответствующих профессий и специальностей, включающее привлечение, отбор, обучение, повышение квалификации кадров; затраты на конкретные программы по направлениям (например, переобучение кадров для нового производства или вида продукции); затраты на содержание службы; удельные (средние) затраты на одного работника. Нельзя не видеть, что эти объемные показатели, их рост или снижение не могут характеризовать уровень процессов управления и влияние затрат на качество человеческих ресурсов.

Более приемлемыми будут показатели эффективности, отражающие соотношение результатов к затратам, однако и тут возможны искажения, связанные с оценкой прямого и косвенного эффекта от тех или иных действий и мероприятий. К тому же весьма затруднительно конкретно определить и зафиксировать собственно вклад кадровой службы в достижение тех или иных результатов.

К числу качественных, но довольно субъективных критериев оценки деятельности службы по человеческим ресурсам можно отнести такие, как: рост мотивированности и приверженности работников; благоприятный социально-психологический климат

в коллективе; позитивность сложившихся отношений между руководителями и сотрудниками; полезность документов (инструкций, рекомендаций), подготовленных этой службой, а также предложений и консультаций специалистов по персоналу.

Вместе с тем следует иметь в виду, что оценки деятельности рассматриваемой службы могут различаться внутри компании: рабочие могут положительно оценивать проводимую работу, а руководители – не очень, и наоборот. В современных условиях высшее руководство неизбежно будет рассматривать проводимую работу с точки зрения практического урегулирования взаимоотношений в группах, коллективах, поведения работников в ходе осуществляемых перемен, нововведений, изменения размеров предприятия. Кроме того, при переходе компании к стратегическому управлению от специалистов службы будут ожидать (и это логично) активного участия в формировании стратегии компании и ее реализации, совершенствовании организационной культуры, а также своевременных предложений и советов для принятия обоснованных решений по различным социальным проблемам.

Изложенное подводит авторов к признанию в качестве критериев оценки результативности деятельности службы по человеческим ресурсам следующих интегральных определителей:

- степень содействия реализации общей стратегии компании, достижению стратегических целей;
- повышение качества трудовой жизни и степени удовлетворенности (по категориям работников);
- стабильность коллектива (снижение текучести кадров);
- рост творчества, компетентности, гибкости и активности сотрудников, их готовность и восприимчивость к стратегическим переменам;
- повышение результативности трудовой деятельности (производительности и качества) по категориям работников.

Эти критерии, хотя и косвенно, могут характеризовать происходящие изменения в управлении человеческими ресурсами с участием кадровой службы.

В свою очередь, управление стратегическим развитием человеческих ресурсов будет напрямую, объективным образом спо-

способствовать повышению конечной результативности деятельности сервисного предприятия в целом, в т.ч.: росту и конкурентоспособности; притоку клиентов; росту объемов реализации услуг, увеличению прибыли, социокультурному развитию сотрудников.

4.3. Совершенствование системного содействия развитию человеческих ресурсов в сфере услуг региона

Переход России к инновационной модели развития, предполагающей масштабную структурную перестройку, диверсификацию, технологическое обновление, создание высококонкурентной среды, повышение деловой и гражданской активности, – требует серьезных преобразований в различных сферах жизнедеятельности общества, в том числе и в области занятости населения, в регулировании которой большая роль будет принадлежать региональным и муниципальным органам управления.

Ученые МГУ Р.П. Колосова и Т.О. Разумова, раскрывая сущностно-содержательные аспекты занятости, убедительно подчеркивают ее значимость: «Эффективная, продуктивная, достойная по оплате и условиям труда, занятость может служить не только источником дохода, достаточного для качественной жизни работника и его семьи, но и важнейшей формой реализации творческих возможностей человека, способом его социализации, самовыражения, сферой признания и коммуникации, т.е. человеческого развития в самом полном смысле этого слова» [123, с. 131].

Однако в настоящее время во многих регионах страны наблюдается неэффективное использование имеющихся, в большинстве своем значительных человеческих ресурсов. Это проявляется в том, что одни отрасли и территории региона испытывают нехватку работников определенных профессий, а в других – избыток кадров тех или иных специальностей. Ситуация усугубляется острым дефицитом высококвалифицированных специалистов, причем как инженерно-технического персонала, так и производственных рабочих различных профессий. Причины этих негативных явлений известны: структурное несоответствие

спроса и предложения на рабочую силу; низкое качество подготовки претендентов на рабочие места; недостаточная мотивация к труду; высокая степень локализации трудовых ресурсов; пассивная позиция отдельных работодателей; недостаточное внимание государственных структур состоянию местных рынков труда.

Важной составляющей формирования инновационной экономики в регионе должен стать результативно функционирующий рынок труда. Осуществление модернизации неизбежно приведет к дальнейшему изменению структуры занятости, будет сопровождаться реформированием градообразующих предприятий, закрытием неконкурентоспособных производств, высвобождением персонала и перераспределением работников по различным отраслям и сферам деятельности. В связи с этим ожидается новый переток работников в сферу обслуживания: торговлю, производственный и бытовой сервис, научно-технические и социальные услуги. Однако в ряде наукоемких производств и видов деятельности в сфере услуг будут востребованы только квалифицированные специалисты в области интеллектуального труда и современных технологий. Вне всякого сомнения, «политика в области занятости должна предвосхищать технологические и организационные изменения, чтобы работники были достаточно подготовлены для перехода на другие рабочие места, а на предприятиях был спрос и стимулы для их создания» [123, с. 115].

В целях более эффективного использования человеческих ресурсов возможны варианты привлечения и трудоустройства высвобождаемых и малозагруженных работников в других населенных пунктах (городах, районах) региона, однако такое маневрирование сдерживается слабой пространственной мобильностью людей, связанной прежде всего со сложностью приобретения подобающих жилищных условий по новому месту работы. Создание цивилизованного рынка жилья на территории – безусловно, приоритетная задача региональных органов управления в условиях формирования новой экономики. Поэтому грядущие изменения обуславливают необходимость превентивных мер как со стороны сервисных компаний, так и со стороны органов регионального управления по грамотному регулированию рынков труда.

Сложившаяся в последние годы в регионах страны (например, в Республике Башкортостан, Самарской области и др.) несбалансированность спроса и предложения на работников различных профессий и специальностей обусловлена многими накопившимися организационно-экономическими, социально-психологическими и методическими проблемами, среди которых наиболее актуальными являются следующие: низкий уровень среднесрочного и долгосрочного планирования потребности в человеческих ресурсах как на корпоративном, внутрифирменном, так и на муниципальном и региональном уровнях; неразработанность механизмов, обеспечивающих взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг; слабая привлекательность рабочих мест на ряде предприятий (низкий уровень оплаты труда, неблагоприятные условия работы, отсутствие возможности решения жилищных вопросов), в том числе в сервисных организациях; недостаточная адаптация профессионального образования к изменяющимся требованиям научно-технического прогресса и социального развития; устаревшая материально-техническая база ряда учреждений начального и среднего профессионального образования; отсутствие системы мониторинга движения, использования и развития человеческих ресурсов в масштабе региона [72].

Несмотря на предпринимаемые определенные меры по модернизации системы профессионального образования, стратегические действия органов исполнительной власти в регионах по коренному изменению ситуации не просматриваются. Так, в стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2020 г. [103] какие-либо задачи по улучшению управления человеческими ресурсами на предприятиях в масштабе региона даже не упоминаются. Тогда как без обстоятельного участия региональных и местных органов управления в повышении качества человеческих ресурсов на своих территориях трудно рассчитывать на успешное продвижение на пути инновационного развития.

Как известно, далеко не все предприятия способны осуществить подбор кадров силами собственных служб управления персоналом на достаточно высоком профессиональном уровне, в то же время сеть профессиональных кадровых агентств террито-

риально развита неравномерно, и поэтому не может взять на себя необходимый объем работ по найму работников [51]. К тому же рынок труда и рынок образовательных услуг не имеют постоянных информационных связей и устойчивой взаимозаинтересованности. Поэтому прежде всего нужно значительно повысить уровень институциональной, организационной, правовой, учебной деятельности государственных структур службы занятости населения, а также оказывать действенную поддержку различным частным и некоммерческим организациям, содействующим переобучению и трудоустройству различных категорий трудовых ресурсов.

Более того, сегодня назрела потребность в создании в регионе целостной системы управления человеческими ресурсами, включающей в том числе комплекс мероприятий по постоянному повышению квалификации и переобучению работников для нужд новой экономики.

Следует акцентировать, что приоритетная задача современной подготовки и переподготовки кадров для различных секторов и сфер народного хозяйства региона является межотраслевой, межведомственной, межуровневой, и потому ее реализация нуждается в государственной координации и взвешенном регулировании, предусматривающем формы и методы как прямого, так и косвенного воздействия с учетом различных внутренних и внешних факторов. Пока же о системном подходе в рамках региона мало кто задумывается.

Такое же положение и внутри секторов регионального хозяйства. К примеру, в программе развития бытового обслуживания населения в Республике Башкортостан на 2010–2014 г. [93] упоминавшейся во второй главе нашего исследования, указано, что в этой сфере на современном этапе решающее значение имеет работа по совершенствованию деятельности, связанной с подготовкой квалифицированных кадров и формированием качественно новой системы управления персоналом и организаций отрасли. В связи с чем определены предстоящие для выполнения меры, в частности: проведение мониторинга фактического состояния кадровой работы, состава кадров на предприятиях, привлечение молодых кадров, профессионально подготовленных к ра-

боте в рыночных условиях; организация процесса обучения и тренинга персонала в самой системе бытовых услуг; обеспечение взаимодействия органов исполнительной власти и служб занятости населения по подготовке руководителей и специалистов отрасли, содействие в их трудоустройстве; планирование и подготовка резерва кадров, позволяющего сохранить, укрепить и развить кадровый потенциал предприятий отрасли и др.

Реализация обозначенных направлений работы способна принести определенные положительные улучшения в кадровом обеспечении сферы бытовых услуг, однако остается опасение в их полноценном осуществлении, поскольку перечень программных мероприятий лишен конкретности и системности, крайне необходимых в такого рода документах. К тому же вышеуказанная программа касается только бытового обслуживания населения и никоим образом не затрагивает другие, не менее важные отраслевые группы сферы услуг региона. Нелишне добавить здесь, что государственным заказчиком, основным разработчиком и главным исполнителем этой программы является Государственный комитет РБ по торговле и защите прав потребителей, поскольку отдельный специализированный орган по координации деятельности сферы услуг в системе исполнительной власти республики не предусмотрен.

Далее следует отметить, что некоторые виды услуг (например, жилищно-коммунальные, транспортные, социальные), финансируемые или дотируемые из региональных или местных бюджетов, находятся под определенным управлением и контролем соответствующих государственных и муниципальных структур, вместе с тем большинство сервисных организаций, функционирующих на основе рыночных принципов, зачастую предоставлены сами себе, и их деятельностью мало кто интересуется (за исключением, конечно, налоговых органов). Статистические данные по сервисным предприятиям в различных видах деятельности скудны и разрозненны. Для того чтобы устранить имеющиеся пробелы и условности в отдельных регионах, предпринимаются организационные попытки систематизации и структурирования видов деятельности в сфере услуг, анализа показателей, оценки результатов и перспектив. Напри-

мер, в администрации г. Уфы в составе управления потребительского рынка создан отдел координации и регулирования услуг, ориентированный на межотраслевой анализ и учет видов услуг. В администрации г. Самары несколько лет функционирует департамент потребительского рынка и услуг.

В современных условиях возрастания роли, значения и вклада сферы услуг в общественный прогресс видится необходимым уделение гораздо большего, чем прежде, внимания государственных структур к развитию этого сектора национального хозяйства. Представляется целесообразным создание в рамках экономических департаментов (министерств) региональных администраций отделов по координации деятельности предприятий сферы услуг. На эти отделы, сформированные путем перераспределения задач, полномочий и численности сотрудников в соответствующих департаментах (министерствах), следует, наряду с разнообразными обязанностями, возложить функции по координации деятельности в области обучения, переобучения, переподготовки руководителей, специалистов, служащих, рабочих, а также мониторингу использования и развития человеческих ресурсов в сфере услуг. Эта работа потребует установления взаимосвязей и взаимодействия различных министерств, ведомств, органов местного самоуправления, профессиональных ассоциаций, высших, средних и начальных профессиональных учебных заведений с множеством сервисных организаций. В этом деле важно будет осуществить стыковку, сближение интересов в совместной деятельности государства, общественных объединений и бизнеса. Упор должен делаться на укрепление и развитие разнообразных форм частно-государственного партнерства и внутримunicipального сотрудничества работодателей, учебных заведений и органов управления.

Здесь нелишне отметить, что государственные и муниципальные услуги (причем как обязательные, так и дополнительные, будь то бюджетные или платные) в настоящее время не отмечаются высоким качеством, поскольку далеко не все работники государственных и муниципальных предприятий и учреждений обладают необходимой квалификацией, культурой поведения и ответственностью. Это также связано с недостаточным профес-

сиональным уровнем руководителей государственных и муниципальных структур. В результате страдают как население, так и хозяйствующие субъекты. Современное местное развитие невозможно без формирования системы постоянного интенсивного обучения, переобучения, переподготовки и повышения качества человеческих ресурсов во всех звеньях государственной и муниципальной службы. Прежде всего нужно «в каждом регионе разработать целевую программу подготовки и переподготовки кадров для муниципальной службы, учитывающую изменяющуюся потребность в специалистах определенной квалификации и предусматривающую необходимое финансирование из регионального и местных бюджетов» [14]. Повышение уровня квалификации, компетентности и профессионализма руководителей, специалистов и рядовых сотрудников в сфере муниципальной деятельности должно обеспечить рост качества предоставляемых муниципальных услуг населению и предприятиям, а также разностороннее развитие всей системы сервиса на территории.

Большое влияние на развитие человеческих ресурсов в регионе оказывает учебно-научно-методическая деятельность вузов, что, в свою очередь, предопределяется качеством профессорско-преподавательского состава в них, уровнем управления, социально-психологической обстановкой в коллективах. Ряд вузов страны сегодня озадачились внедрением у себя системы управления человеческими ресурсами и отрабатывают ее основные положения и установки.

Заслуживающая внимания работа ведется в Мордовском государственном университете им. Н.П. Огарева. Выстраиваемая в этом вузе система управления позволяет формировать человеческие ресурсы и интеллектуальный капитал и предоставлять образовательные и научные услуги в соответствии с современными требованиями. По определению Н. Гуськовой и И. Краковской, «управление человеческими ресурсами современного вуза как функционирующей в рыночной среде обучающейся организации должно представлять собой систему, которая позволяет активно создавать, результативно применять и распространять знания на основе развития ключевых компетенций сотрудников, повышения их производительности труда, рационального распределения их усилий

между различными направлениями деятельности и обеспечения их приверженности вузу» [31]. Вышеназванными авторами описывается опыт и обосновывается комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в вузе, который может представлять научно-практический интерес для различных учебных заведений.

Значительную роль в формировании и развитии кадрового потенциала сферы услуг Республики Башкортостан играет Уфимская государственная академия экономики и сервиса, которая уже более 40 лет плодотворно оказывает разнообразные услуги образования и выпускает специалистов с высшим образованием различных профессий и специальностей. Одновременно в УГАЭС происходят качественные изменения в кадровой политике, организационной структуре, распределении функций, использовании методов управления, учебно-методической и научной работе, стимулирующих развитие творчества профессорско-преподавательского состава и студентов. Вместе с тем актуальной до последнего времени остается задача формирования и развития компетенций не только преподавателей и научных работников, но и других категорий персонала: методистов, лаборантов, сотрудников экономических и финансовых служб. Разработанные стратегия и среднесрочная программа развития этого вуза до 2016 г. нацелены на многоаспектное развитие человеческих ресурсов во всех структурных подразделениях.

Заметный вклад в повышение квалификации и развитие компетенций работников сервисных организаций вносит деятельность отраслевых союзов и ассоциаций в сфере услуг. Сегодня во многих регионах созданы и функционируют различные формирования: ассоциации предприятий автосервиса; союзы предприятий моделирования, пошива и обновления одежды; ассоциации предприятий химчистки; территориальные объединения предприятий ремонта бытовой техники; ассоциации организаций парикмахерского творчества и др. В Республике Башкортостан, например, создан «Союз дизайнеров причесок, косметологов и визажистов», учредителями которого стали ведущие модельеры, руководители парикмахерских салонов, УГАЭС, автономная некоммерческая организация «Высшая школа парикмахерского искусства». Ос-

новой целью этого добровольного союза являются развитие и полноценная реализация творческого потенциала профессиональных работников в сфере парикмахерских услуг. В соответствии с целью и основными задачами члены союза являются участниками различных творческих и соревновательных мероприятий республиканского и российского масштаба: конкурсах; чемпионатах; семинарах; мастер-классах; шоу-показах. При союзе действует художественный совет по работе с молодыми перспективными парикмахерами, маникюршами, косметологами, дизайнерами различных городов и районов республики. Отмеченная деятельность, безусловно, способствует развитию творчества и росту мастерства работников организаций этой сферы, что, в свою очередь, обеспечивает повышение качества услуг.

Весьма полезной признается деятельность по обмену опытом, навыками, умениями, осуществляемая в рамках ассоциации предприятий автосервиса РБ, в особенности при взаимном изучении и обучении предоставления услуг по ремонту и техническому обслуживанию новых моделей импортных автомобилей.

Аналогичные примеры содействия повышению квалификации и мастерства работников сферы услуг можно привести и по другим действующим профессиональным объединениям.

Сравнительно новой организационной формой взаимосвязей, взаимодействия и развития работников организаций в сфере услуг являются ремесленные палаты, объединяющие предприятия народных, художественных промыслов декоративно-прикладного искусства и индивидуальных (семейных) ремесленников по различным видам работ, товаров, услуг. Такая палата создана и функционирует в Республике Башкортостан. Среди основных ее задач следует отметить следующие: возрождение национальных традиций и видов продукции, уникальных изделий, обладающих художественной ценностью; увеличение занятости населения; участие в развитии профессионального образования; организация семинаров, выставок, ярмарок, конкурсов; независимая профессиональная экспертиза качества товаров и услуг. Очевидно, что практическое решение этих задач будет способствовать повышению качества человеческих ресурсов. Важный социальный эффект в результате развития широкой сети мелких предприятий

ремесленников и индивидуальных предпринимателей будет состоять в росте основной и вторичной трудовой занятости населения, в том числе людей с самыми различными физическими и интеллектуальными способностями, разным запасом знаний и отличающимися профессиональными интересами, что создает возможности для реализации их творческого потенциала. Все это в той или иной степени будет способствовать повышению качества сервиса на территории.

В современных условиях перехода к инновационному типу национального прогресса видится вполне реальной постановка в регионах прорывной стратегической цели развития сферы услуг, отвечающей актуальной формуле: «достижение европейского уровня сервиса к 20...году». Достижение выдвинутой цели, само собой разумеется, потребует глубокой проработки и гораздо более качественных решений, большого количества организационных, экономических, технологических, финансовых, социально-психологических, общественно-политических задач, как хорошо известных, так и новых, нетрадиционных.

Но при этом ключевой и постоянно актуальной будет оставаться задача эффективного управления человеческими ресурсами прежде всего в сервисных организациях. Эта задача в первую очередь должна затронуть высших руководителей предприятий. И в то же время значительно большие обязанности в содействии ускоренному развитию территориальной сферы услуг должны взять на себя правительства регионов и администрации муниципальных образований.

Рассматривая шире проблематику содействия развитию работников в сфере услуг и других секторах, можно утверждать, что в современных условиях объективно необходимым становится системное государственное управление всеми человеческими ресурсами в масштабе региона. Системное государственное управление человеческими ресурсами на региональном уровне должно быть способно формировать условия и осуществлять воздействия как минимум по четырем приоритетным направлениям:

- повышение уровня знаний, квалификации, компетентности и мобильности работников разных профессий и сфер дея-

тельности для роста конкурентоспособности каждого трудоспособного человека;

- эффективное использование человеческих ресурсов в различных секторах, отраслях и сферах экономики в масштабе региона с учетом происходящих изменений;
- обновление социальной сферы, условий труда, отдыха и жизнедеятельности регионального сообщества;
- улучшение качественного состава государственных и муниципальных служащих и повышение уровня их функционирования по решению социально-экономических задач в соответствии с требованиями инновационного развития.

Актуальной задачей роста качества управления человеческими ресурсами в регионе является коренное повышение уровня компетенций, творчества, деловых способностей, активности и ответственности госслужащих всех уровней в системе регионального управления. Современная модернизация государственного управления настоятельно требует основательного обновления знаний и овладения инновационными технологиями всеми сотрудниками различных звеньев и этажей управленческой пирамиды, разработки и использования современных критериев оценки выполняемых функций, конкурсного набора и отбора руководителей и специалистов, сокращения управленческих структур, ликвидации избыточных и несвойственных видов работ и бюрократических процедур, преодоления шаблонных консервативно-имитационных методов в управлении социально-экономическими процессами в регионе.

Сегодня представляется целесообразным в составе правительства (администрации) региона определить одного из заместителей главы (губернатора) региона, на которого возложить задачи, функции, обязанности по координации и регулированию деятельности по системному развитию человеческих ресурсов на территории. Под руководством этого заместителя главы региона должны находиться соответствующие министерства (департаменты), в том числе: труда и занятости; образования; здравоохранения; культуры; физкультуры и спорта; молодежной политики. Принципиально новым (в отличие от традиционно существующих функций заместителей главы по социальным вопросам)

должно стать наделение новой должности полномочиями по координации отраслевых министерств, департаментов, госкомитетов (промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта, туризма) и муниципальных образований в вопросах эффективного использования и развития человеческих ресурсов на всей территории региона. Тем самым обозначенная деятельность будет носить системный межотраслевой, межсекторальный характер в масштабе региона.

Здесь нужно отметить, что сугубо отраслевой подход в управлении на региональном уровне изживает себя, поскольку сегодня существует множество разноотраслевых, многопрофильных компаний и действующий общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД) учитывает эту тенденцию. А инновационная экономика еще более будет сглаживать и стирать отраслевые границы.

Считаем, что в связи с переходом к инновационной модели развития надо осуществлять отход от отраслевого типа управления в регионах, упразднять отраслевые министерства и формировать гибкие, адаптивные межотраслевые органы управления – по целям, задачам, приоритетам, инновационным программам, проектам. Это будет отвечать требованиям новой экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практическая значимость монографии состоит в том, что обоснованные научные положения, методические разработки и рекомендации могут быть использованы в следующих областях деятельности:

- внедрение системы управления человеческими ресурсами в различных организациях сферы услуг, разумеется, с многогранным учетом конкретных особенностей их функционирования, что позволит обеспечить как повышение эффективности жизнедеятельности организаций, так и стратегическое развитие работников;
- в научных исследованиях ученых, аспирантов, творческих коллективов, научно-исследовательских институтах и лабораториях;
- в учебных процессах учреждений высшего и среднего профессионального образования экономического профиля, институтах повышения квалификации руководителей и специалистов сферы услуг и других секторов национальной экономики;
- в деятельности региональных и муниципальных органов управления по вопросам содействия развитию сферы услуг и повышения качества человеческих ресурсов на своих территориях.

Представленная авторами научная попытка исследования реальных условий, выявление и обоснование возможностей и практических действий по формированию и развитию системы управления человеческими ресурсами в сервисных организациях может послужить в качестве научно-методической основы освоения и дальнейшего совершенствования стратегического подхода к управлению работниками и организациями в сфере услуг региона.

Авторы осознают и допускают, что некоторые изложенные мнения и оценки могут носить дискуссионный характер и будут признательны за высказанные замечания и предложения, которые воспримутся с научной корректностью и благодарностью.

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Рейнжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом: кадровая и социальная политика в организации. – М.: МПСИ, 2005. – 30 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 488 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с. – (Серия «Классика МВА»).
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
6. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
7. Ахтариева Л.Г., Маннапов Р.Г. Формирование системы стратегического управления развитием человеческих ресурсов в региональной многоотраслевой компании: Монография / Под ред. д.э.н., проф. Маннапова Р.Г. – М.: МАКС Пресс, 2009. – 184 с.
8. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 432с.
9. Аширов Д.А., Мокова О.Ю. Управление человеческими ресурсами. Изд.: «Маркет ДС», 2003. – 123 с.
10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224 с.
11. Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами. Изд. ФУ Аннформ, 2006. – 319 с.
12. Берешева Л.А. Прогрессивные организационные формы управления персоналом в сфере обслуживания. Материалы IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 2006.
13. Берешева Л.А. Формирование мотивационного механизма управления персоналом в организациях сферы услуг. Материалы II Международной научно-практической конференции. – Саратов, 20 ноября 2010.
14. Берешева Л.А. Актуальные кадровые проблемы и задачи в сфере муниципального управления. Материалы Пятой Всероссийской

- (Первой международной) научно-практической конференции «Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития». – М.: Финансовый университет, 9–10 декабря 2010г., г. Москва.
15. Берешева Л.А., Зайнашева З.Г. Методологические основы формирования и развития системы управления персоналом в сфере обслуживания. Уфа: Уфимс. гос. акад. экономики и сервиса, 2006. – 108 с.
 16. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с. – (серия «Теория и практика менеджмента»).
 17. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с. – (Высшее образование).
 18. Валиева О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. – М.: Книга Сервис, 2005. – 30 с.
 19. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
 20. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
 21. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 214 с.
 22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – 2-е изд. Учебник – М.: «Фирма Гардарики», 1996. – 416 с.
 23. Воронин В.П., Осенева О.В. Влияние категорий «потребности» на процесс управления человеческими ресурсами // Управление персоналом, 2009, № 15.
 24. Восколович Н.А. Экономика платных услуг: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 399 с. – (серия «Magister»).
 25. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. 6-е изд. доп. – М.: НОРМА, 2006. – 448 с.
 26. Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. – М.: Высшая школа, 2002. – 389 с.
 27. Голубкин В., Календжян С., Клеева Л. Образовательные программы как элемент управления корпоративным знанием // Вопросы экономики, 2006, № 7, с. 129–139.
 28. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие для студентов экон. вузов. – М.: Высшая школа. 2001. – 214 с.

29. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
30. Гулиева М.А. Управлять численностью персонала – дань моде или потребность бизнеса? // Управление персоналом, 2010, № 20.
31. Гуськова Н., Краковская И. Система управления человеческими ресурсами университета: актуальные задачи и направления совершенствования // Кадровик, Кадровый менеджмент, 2010, № 6.
32. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1969. – 348 с.
33. Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 1997. – 267 с.
34. Д. Джой-Меттьюз. Развитие человеческих ресурсов. Пер. с англ. Изд.: ЭКСМО, 2006. – 432 с.
35. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.– 417 с.
36. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс», 1998. – 374 с.
37. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс», 2000. – 287 с.
38. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.П. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов. – М.: Академия, 2000. – 736 с.
39. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
40. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008 – 352 с. – (Высшее образование).
41. Жильцов Е.Н., Казаков В.Н. Экономика социальных отраслей сферы услуг. Учебное пособие. – М.: Экономический факультет МГУ: ТЭИС, 2007. – 288 с.
42. Житков В.Б. и др. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2008: Стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат); ред.колл.: А.Л. Кевеш, М.И. Гельвановский, И.П. Горячева и др. Офиц. изд. М.: Росстат, 2008. С. 999.
43. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: учебное пособие / М.А. Жукова. 3-е изд., перераб. доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 192 с.

44. Журавлев П.В., Карташев С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджеров. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
45. Забродин Ю.М, Психология личности и управления человеческими ресурсами. Изд.: Финстатинформ, 2002. – 360 с.
46. Зайнашева З.Г. Формирование организационно-экономического механизма сферы платных услуг в регионе. – М.: ТЕИС, 2004. – 317 с.
47. Зайцева Т.В. Управление персоналом. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
48. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна: Учебно-метод. пособие (практикум) – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2004. – 458 с.
49. Зунина Н. Единство цели. Построение системы внутрифирменной подготовки персонала организации // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2010, № 9.
50. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001.
51. Кара А. Региональные особенности рынка труда Самарской области // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2010, № 10.
52. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Прогресс, 1989. – 720 с.
53. Карташова В.Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 238 с.
54. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с. – (Высшее образование).
55. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма-Инфра, 1999. – 236 с.
56. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Дистанционная занятость в России. – М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 2006.
57. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: Дело, 2002. – 317 с.
58. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 2000. – 88 с.

59. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. – М.: Д и С., 2005. – 320 с.
60. Кунц Г., С.О. Доннел. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981, Т. I. – 495 с, Т. II. – 512 с.
61. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
62. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006.
63. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587с.
64. Макаренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Академический проспект, 2005. – 240 с.
65. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник.–М.: Юриспруденция, 2004. – 304 с.
66. Малин А.С. Исследование систем управления: Учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
67. Малуев П.А. Управление персоналом. – М.: Альфа-пресс, 2005. – 184 с.
68. Маннапов Р.Г. Особенности организации бытового обслуживания населения на современном этапе развития: Методическая разработка / Р.Г. Маннапов. – М.: ИПК Минбыта РСФСР. 1988. – 20 с.
69. Маннапов Р.Г. Сфера услуг в стратегии муниципального развития // Междунар. научно-практ. конф. «Сервис большого города». – Уфа, 1999. – с. 51–56.
70. Маннапов Р.Г. Тенденции и перспективы развития сферы сервиса в условиях глобализации // Наука – сервису: VIII междунар. научно-практ. конф. – М.: МГУС, 2003. – ч.1, С. 98–104.
71. Маннапов Р.Г. Развитие услуг рыночной инфраструктуры – важный фактор повышения конкурентоспособности региона // Конкурентоспособность регионов: факторы и стратегии управления. Материалы Всероссийской конф. 28–29 мая 2007 г. г. Уфа: УГАЭС, 2007.
72. Маннапов Р.Г. Приоритеты и перспективы государственного управления развитием человеческих ресурсов в регионе // Система государственного и муниципального управления: проблемы и

- перспективы развития. – Материалы Пятой Всерос. (первой междунар.) конф. – М.: Финансовый университет, 2010.
73. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.
74. Медведев Д. Россия, вперед! // URL: <http://kremlin.ru/news/5413>.
75. Мильнер Б.З. Управление интеллектуальными ресурсами // Вопросы экономики, 2008, №7. С. 129–140.
76. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел. Школа стратегий: Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Пер. с англ. – СПб.: Питер., 2000.
77. Михайлов Ф.Б. Современные тенденции в развитии службы управления человеческими ресурсами // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов Итоговой научно-практической конференции. – Казань, 2006. С. 273–274.
78. Модернизация России как построение нового государства. Независимый экспертный доклад / Пономарев И., Ремизов М., Карев Р., Бакулев К.М., 2009 //URL: <http://www.polit.ru/dossie/2009/10/29/mrkpng.html>.
79. Можайский А. Антикризисное управление персоналом в органах местного самоуправления // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2010, № 2.
80. Морозов И.О., Логинова А.Ю. Оценка эффективности обучения в организации. – М.: Компания «АйТи», 2006.
81. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица, или Логика стратегического превосходства. – М.: ОЛМА-Пресс; Институт экономических стратегий, 2003.
82. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов. Изд.: «Страховое Ревю», 2004. – 358 с.
83. Нонака И., Такеучи Х. Компания-создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
84. Нуреев Р.М. Регионалистика: резервы институционального подхода // Экономический вестник Ростов. гос. ун-та, 2009, № 2.
85. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2005. – 1087 с.
86. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

87. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 560 с.
88. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник в 2 т. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. т.1 – 760 с., т.2 – 924 с.
89. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 2001. – 324 с.
90. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации: Учебное пособие. – М.: «Издательская группа АСТ», 2008. – 286 с.
91. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение / Евгения. Померанцева. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
92. Проблемы управления персоналом: Учебное пособие. Кол. авт. / Отв. ред. В.Н. Дулькин. – М.: Рос. гос. гуманит. ун-т, 1997. – 95 с.
93. Программа развития бытового обслуживания населения в Республике Башкортостан на 2010 – 2014 годы. Утверждена Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 13 ноября 2010 г., № 431.
94. Прохалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент», 2003, №3, с.18–44.
95. Рофе А.И. Труд: теория, экономика, организация: Учебник для вузов. – М.: МИК, 2005. – 600 с.
96. Рошин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда (экономическая теория труда): Учебное пособие. М.: – ИНФРА-М., 2000. – 327 с.
97. Румизен М.К. Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: АСТ: Астрель, 2004. – 243 с.
98. Рынок труда в Самарской области. 2008: Стат. сб. / Федер. служба гос. статистики; територ. орган Федер. службы гос. статистики по Самар. обл.; отв. ред. Г.И. Чудилин; ред. колл.: Т.Е. Парамонова, Г.Р. Хайретдинова. Самара: [б. и.], 2009. – 90 с.
99. Сано Йоко. Управление человеческими ресурсами в Японии / Управление человеческими ресурсами. Под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002, с. 557–568.
100. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 240 с.
101. Спивак В.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ЭКСМО, 2009. – 336 с.

102. Старостин Н. Формула лояльности и вовлеченности сотрудников как движущая сила устойчивого роста//Управление персоналом, 2010, №20.
103. Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2020 года. Одобрена Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 30 сентября 2009 г., № 370.
104. Стрекалова Н.Д., Копейкин Г.К. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПб ГУП, 2004. – 156 с.
105. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: КноРус, 2009. – 623.
106. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент», 2003, №4, – С.133–183.
107. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
108. Торрингтон Д., Тэйлор С., Холл Л. Управление человеческими ресурсами: Учебник. Пер. с англ. – М.: Д и С, 2004. – 624 с.
109. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия – М.: Дело, 2000. – 272 с.
110. Трудовой потенциал 2009: Материалы Министерства экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области [Электронный ресурс].URL:http://www.economy.samregion.ru/economic/economic_potencial/trudovoi/.
111. Уколов В.Ф. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. – М.: Изд-во «Луч», 1998. – 160 с.
112. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
113. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с. – (Высшее образование).
114. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2005. – 337 с.
115. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 323 с.

116. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с. – (Серия «Бизнес-класс»).
117. Уразов В. Проблемы управления воспроизводством трудовых ресурсов и занятость населения // Управление персоналом. 2009. № 10. С. 88–92.
118. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 512 с.
119. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – М.: Классика – XXI. 2005. – 437 с.
120. Хорин А.Н. Стратегический анализ: Учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Каримов. – М.: Эксмо, 2006. – 288 с. – (Высшее экономическое образование).
121. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. – М.: РАУ, 2000. – 244 с.
122. Ципкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / Ю.А. Ципкин, А.Н. Люкшинов. – М.: Мир, 2004. – 406 с.
123. Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса: Учебное пособие под общей ред. проф. В.П. Колесова (экономический факультет МГУ), 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Права человека, 2008. – 636 с.
124. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. / С.А. Шапиро – М.: Гросс Медиа, 2005. – 304 с. – (справочник руководителя).
125. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
126. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 241 с.
127. Шейл П. Руководство по развитию персонала. Пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
128. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002.
129. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. – СПб.: Издат. дом Санкт-Петербург. гос. ун-та, 2005. – 184 с.
130. Шлендер П.Э. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 224 с.

131. Шулер Рэндал С. Управление человеческими ресурсами // В кн. «Управление человеческими ресурсами» / Под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб: Питер, 2002. С.163–190.
132. Эдвинсон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 314 с.
133. Экономика знаний: Коллективная монография / Отв. ред. д-р экон. наук, проф. В.П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
134. Экономика и организация предпринимательской деятельности в сфере сервиса: Учебное пособие для вузов / Под рук. и ред. д.э.н., проф. А.Г. Новицкого. – М.: Про-Пресс, 2001. – 592 с.
135. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2003. – 441 с.
136. Экономика труда / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – 486 с.
137. Экономика труда и социально-трудоуые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ; ЧЕРО, 1996. – 623 с.
138. Эренберг Р., Смит Р. Современная экономика труда. Теория и государственная политика (Пер. с англ.: Под науч. ред. Р.П. Колосовой, Т.О. Разумовой, С.Ю. Рощина). – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 777 с.
139. Ansoff H. Corporate Strategy. Mc-Graw-Hill, New York, 1987.
140. Armstrong M. Human resource management: a case of the emperor`s new clothes, personnel Management, 1987, August, pp 30–35.
141. Barney J. «Looking inside for competitive advantage» Academy of Management Executive – 9, 1995, pp. 49–61.
142. Chandler A. Strategy and structure: Chapters in the History of American Enterprise. MJT Press: Cambridge, MA, 1962.
143. Fowler A. When chief executives discover HRM. Personnel Management, 1987, January, p. 3.
144. Guest D.E. Human resource management: its implications for industrial relations, in New Perspectives on Human Resource Management, ed Jstorey, Routledge, London, 1989.
145. Guest D.E. Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, 1989, January. pp. 48–51.
146. Guest D.E. Personnel management: the end of orthodoxy. British Journal of Industrial Relations, 1991, 29(2) pp 149–176.
147. Krüger W. Organisation der Unternehmung Aufl. 3, verb. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 1994.

148. Prahalad C. and Hamel G. The core competences of the organization. *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 79–93.
149. Richardson R. and Thompson M. *The Impact of People Management Practices on Business Performans: A literature review*, Institute of Personnel and Development, London, 1999.
150. Schuler R.S. «Strategis human resourse management: linking the people with the strategic needs of the bussiness» – *Organirational Dynanais*, Summer: 1992, pp.18–31.
151. Schuler R.S. and Huber V.L. *Personnel and Human Resource Management*, 5th edn, St Paul. MN: West Publishing Co, 1993. pp. 29–36.
152. Schultz T.W. Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*. 1960. December.
153. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 2002, №13. pp. 339–351.

ОБ АВТОРАХ

Маннапов Раис Габдулхакович – доктор экономических наук, профессор.

Окончил Московский технологический институт бытового обслуживания и аспирантуру ЦНИИ быта. Кандидатская диссертация на тему «Организация современных форм управления сферой услуг (межотраслевой аспект)» защищена в Московском институте народного хозяйства им. Г.В. Плеханова в 1986 г. Докторская диссертация на тему «Территориальные аспекты формирования и развития предпринимательской деятельности в России» защищена в Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова в 1993 г. С 1972 по 1998 г. работал начальником производства, главным инженером, заместителем генерального директора ряда республиканских отраслевых объединений в сфере услуг. С 1998 по 2007 г. – заместитель министра экономического развития Республики Башкортостан. В настоящее время – профессор кафедры «Управление и экономика предпринимательства» Уфимской государственной академии экономики и сервиса. Является автором более 140 печатных работ, в том числе 7 монографий, 26 учебных и учебно-практических пособий по экономике, организации и управлению. Проходил стажировки в США, Австрии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Греции. Действительный член Академии социальных наук и член-корреспондент Международной академии корпоративного управления.

Берешева Людмила Александровна – кандидат экономических наук.

Окончила Уфимский государственный институт сервиса. Кандидатская диссертация на тему «Формирование и развитие системы управления персоналом в сфере услуг» защищена в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова в 2006 г. С 2003 года по настоящее время – директор Салаватского филиала ГОУ ВПО «Уфимская государственная академия экономики и сервиса». Доцент кафедры «Управление и экономика предпринимательства», специализация «Управление персоналом». Автор 12 научных работ, из них 1 монография.