

УДК 65.014.1:658.3

О.М. БІЛЕЦЬКИЙ, здобувач, ХТЕК Київського національного торговельно-економічного університету, Харків

ДЕЯКІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті проаналізовано напрямки та тенденції створення корпоративного бренду підприємства SPA-індустрії як роботодавця в процесі реінжинірингу. Розглянуто особливості підвищення конкурентоспроможності клієнт-орієнтованих підприємств за рахунок удосконалення якості роботи з персоналом.

Trends and tendencies of creating a corporate brand of a SPA-industry enterprise as an employer in the process of re-engineering are analyzed in the article. Some features of raising competitiveness of client-oriented enterprises on the account of improving working with personnel are considered.

Ключові слова: реінжиніринг, ефективність, конкурентоздатність, готельно-ресторанного й туристичного бізнес, управління персоналом.

Вступ. Одним із найважливіших напрямків стратегічного розвитку сучасного клієнт-орієнтованого підприємства SPA-індустрії є вдосконалення процесу управління персоналом у процесі реінжинірингу, оскільки конкурентоспроможний персонал є запорукою ефективності підприємства. Ситуація на елітному сегменті ринку готельно-ресторанного й туристичного бізнесу призводить до зміни методів роботи, вимагає нових форм організації й управління персоналом, що спрямовані на підвищення ефективності його використання.

Рівень роботи з персоналом на таких підприємствах не відповідає сьогодні в Україні світовим стандартам. У практику кадрових служб недостатньо впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення й підготовки кадрів з використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень. Знання й уміння в області роботи з персоналом, як правило, відсутні у більшості керівників, що знижує в цілому ефективність управління.

Отже, щоб підприємство було ефективним і конкурентоспроможним, готовим до саморозвитку й оптимальної адаптації до зовнішніх ринкових умов, що постійно змінюються, здатним задовольняти зростаючі потреби клієнтів, необхідно серйозну увагу приділяти саме вдосконалюванню управління персоналом з використанням найсучасніших методів й технологій. Одним зі способів удосконалювання управління персоналом цих підприємств у процесі реінжинірингу є створення корпоративного бренду підприємства як роботодавця.

Постановка завдання. Визначення особливостей підвищення конкурентоспроможності клієнт-орієнтованих підприємств за рахунок

удосконалення якості роботи з персоналом.

Методологія. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом організації, в тому числі підприємств індустрії гостинності відображені в дослідженнях Альберта М., Мескона М., Портера М., Робсона М., Уллаха Ф., Хаммера М., Хедоурі Ф., Чампі Дж., Агафонові Л.Г., Балабанові Л.В., Бланка І.А., Вітлінського В.В., Дорогунцова С.І., Мажинського Р.В., Муніна Г.Б., Перерви П.Г., Саака А.Е., Фатхутдінова Р.А., Щербаня В.М. та ін. Але питання впровадження та аналізу впливу сучасних технологій управління персоналом на ефективність діяльності підприємства недостатньо висвітлені і потребують додаткового дослідження.

Результати дослідження. В умовах становлення капіталістичних відносин в Україні персонал розглядається як основний стратегічний ресурс підприємства, оскільки людський фактор стає найважливішим фактором і необхідною умовою підприємницької діяльності, фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. У першу чергу це пов'язано з тим, що повністю вичерпали себе старі, адміністративні форми управління персоналом, і це вимагає шукати нові прийоми і методи роботи з кадрами. По-друге, спостерігається процес загострення конкуренції на ринку праці, що викликає необхідність пошуку кваліфікованих та конкурентоспроможних працівників.

Управління персоналом - багатогранний і винятково складний процес, що має свої специфічні особливості й закономірності. Знання їх конче потрібно керівникам сучасного підприємства, працівникам служб по управлінню персоналом і сучасним розвитком для постійного забезпечення росту ефективності і якості роботи, підвищення продуктивності праці.

Послуга - це процес безпосередньої взаємодії споживача з персоналом - і її якість не можна оцінити до початку надання послуги. Якість надання послуг прямо-пропорційно залежить від кваліфікованого управління персоналом. Персонал є найбільш значущим внутрішнім фактором, що відповідає за процес надання послуги. Основу концепції управління персоналом складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотивації, уміння її формувати і спрямовувати у відповідності із завданнями, що стоять перед організацією. Головне всередині організації – працівники, а поза її межами – споживачі. Все це у сукупності має визначити, чи виживуть підприємства у конкурентній боротьбі.

Значну роль в підвищенні конкурентоздатності клієнт-орієнтованих підприємств відіграє тип організаційної культури. На сучасному етапі більшість підприємств використовують ринкову культуру, що за класифікацією Камерона-Куїна орієнтована на результат, головною турботою є виконання поставленого завдання. Робітники

цілеспрямовані та змагаються між собою. Топ-менеджери – жорсткі керівники і суворі конкуренти. Вони вимогливі та безкомпромісні, мають всі ознаки керівника патерналістичного стилю за методикою Блейка і Мутон. Зв'язуючою сутністю організації є прагнення перемагати. Серед основних критеріїв успіху - проникнення на ринки, лідерство в цільовому сегменті. Пріоритети такої організації - репутація і успіх. Стиль організації – проведення жорсткої лінії на конкурентоздатність. Управління найманими працівниками використовує заохочення внутрішньої конкуренції. [1]

Використання елементів такої корпоративної культури не сприяє впровадженню інноваційних ідей і підходів, гальмує творчий потенціал працівників організації, не дозволяє отримати ефект синергії для підвищення відриву від конкурентів.

Тому, на думку автора, на клієнт-орієнтованих підприємствах доцільно використовувати адхократичну культуру, що за моделлю Камерона К., Куїна Р. «Рамочна конструкція конкуруючих цінностей» характеризується наступним чином:

- динаміка і креативність – співробітники готові йти на ризик;
- стиль лідерства – лідери є новаторами, стиль керівництва за методикою «Managerial greed» відноситься до колективного;
- зв'язуюча сутність організації – відданість експериментуванню і новаторству. Критеріями успіху вважається виробництво і надання унікальних та нових продуктів і послуг;
- пріоритети організації – підкріплюється необхідність діяльності на передовому рубежі. В довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні та отриманні нових ресурсів.

В управлінні найманими працівниками організація заохочує особисту ініціативу і свободу.

Звісно, що організацій з чистим типом організаційної культури не існує, але все ж таки в кожній організації є домінуючі риси однієї з них.

Сьогодні великою популярністю користується «Теорія вітамінів» Іцхака Адизеса, відповідно до якої існує чотири типи вітамінів, з котрих і складається ідеальний менеджер.[2, с. 18-21]

Вітамін А – адміністратор. Людина інструкцій і правил. Вона робить організацію більш раціональною і керованою.

Вітамін Р – герой. Людина дії. Вона бере ідею та не тільки втілює її в життя, але й може на ній заробляти. Слабка сторона такої людини – невміння делегувати повноваження і бажання тягнути ковдру на себе, від чого вона дуже втомлюється. Це вітамін ринкової культури, в якій герої змагаються за досягнення результату і задоволення потреб клієнта.

Вітамін Е – генератор ідей. Це фонтан новаторських пропозицій. Саме генератори ідей роблять організацію ефективною і конкурентоспроможною.

Вітамін І – інтегратор. Робить організацію раціональною в довгостроковій перспективі, об'єднує співробітників, демонструючи при цьому, що кінцевий результат залежить від внеску кожного; всі працюють на досягнення загальної цілі.

Керівника, в якому є всі ці вітаміни, - не існує, це ідеал. Найкращі менеджери можуть мати три вітаміни, в середньому їх два. В кожній організації буде переважно той чи інший «вітамін». Бажано, щоб керівництво і команда були збалансовані, були присутні всі «вітаміни».

Тому ефективний сучасний топ-менеджер клієнт-орієнтованої організації повинен додавати в потрібній кількості і строго дозовано той чи інший «вітамін» для отримання конкурентоздатної організації.

Але сьогодні перед клієнт-орієнтованими підприємствами стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повної взаємоув'язки стратегічних можливостей підприємства з внутрішнім потенціалом та невикористаними резервами з метою максимальної синергізації діяльності на основі клієнт-орієнтованого підходу. Синергія дій команди, взаємодоповнення, різноманіття підходів, ідей надають можливість досягнення успіху організації.

Основним напрямком підвищення конкурентоспроможності підприємства може стати використання реінжинірингу. Реінжиніринг – це радикальне перепроєктування бізнес-процесів для отримання відчутного ефекту в зниженні вартості, в підвищенні якості і зростанні обсягу послуг. В світовій практиці реінжиніринг застосовується не тільки до організацій, що працюють неефективно, але і до тих, що працюють успішно, але прагнуть працювати ще краще.

Реінжиніринг в умовах кризи ставить перед роботодавцем питання: як зберегти фірму та при цьому мінімізувати ресурси. Оскільки значна частина витрат припадає на персонал, більшість українських роботодавців вирішують або оптимізувати чисельність співробітників, або знизити витрати на їх утримання. Тому проблеми маркетинг-персоналу на підприємстві стають актуальними, особливо в умовах скорочення бюджетів на утримання штату співробітників: зникають мотиваційні та бонусні програми, розвиваються договори з рекрутинговими агенціями. До вересня-жовтня 2008 року ємність ринку рекрутингу зростала на 30-40% щороку. Український ринок приваблював іноземні рекрутингові та хедхантингові компанії, а також народжував значну кількість невеликих агенцій локального рівня.

По відношенню до персоналу компанії використовують сьогодні такі засоби: призупинка набору, перегляд змісту посад, пропозиції співробітникам обіймати відразу дві посади без підвищення винагороди або працювати неповний день. Практикується

виведення персоналу за штат, урізання соціальних пакетів, бюджетів на навчання і розвиток. Такі дії спрямовані на оптимізацію витрат на персонал.

На клієнт-орієнтованих підприємствах потрібно системно проводити оцінку персоналу, щоб виявити співробітників, які повинні бути скороченими як неефективні, та ключових фахівців, яких необхідно зберегти; виконувати цільовий огляд заробітних плат, щоб допомогти фірмі зорієнтуватися на плинному ринку компенсаційних пакетів; запроваджувати механізми оптимізації організаційної структури, що дозволить виявити небажані або дублюючі посади (функції), більш ефективно делегувати та перерозподіляти обов'язки і упорядковувати систему підпорядкування в організації.

У цієї діяльності є, щонайменше, два вектори: тактичний і стратегічний. У рамках першого необхідно надавати лінійним менеджерам консультаційну підтримку щодо причин і наслідків поведження персоналу. В рамках другого (за рахунок системності й масштабності зусиль, що вживаються), мова може йти про вплив на корпоративну культуру фірми.

Поводження в умовах змін поділяється на три етапи.[3, с. 50-52]

1.«Сприйняття змін». Результат: осмислення персоналом змін, що відбуваються. На цьому етапі персонал сприймає ситуацію змін, одержує й накопичує інформацію, відзначає наслідки змін на фірмі, слідкує за поведженням колег. Залежно від загального характеру, масштабу й ступеня виразності того, що відбувається в процесі його усвідомлення, співробітники можуть демонструвати наступні реакції: емоційний підйом, ступор, замішання, тривогу, паніку, використання «психологічних захистів» (ігнорування фактів, фокусування на даних певного роду), прагнення знайти більше інформації або поговорити про те що відбувається.

2. «Оцінка змін». Результат: інтерпретація персоналом змін, що відбуваються. На цьому етапі персонал оцінює для себе зміни, що відбуваються, певним чином інтерпретуючи їх. Якщо співробітник осмислив зміни, обговорив їх з колегами, вислухав позицію керівництва, порівняв поточну ситуацію всередині фірми з тим, що відбувається в інших організаціях, визначив свої можливості й тільки на підставі всього перерахованого зробив висновки про те, що і як він буде робити далі, можна говорити про адекватну оцінку. Якщо співробітник не вважає потрібним виробити власну позицію щодо перемін, щось не побачив або не врахував, має місце неадекватна оцінка. На жаль, у силу культуральних й інших причин, більша частина персоналу оцінює ситуацію неадекватно, внаслідок чого на наступному етапі проявляється поведінкова розмаїтість.

3.«Відповідні дії». Результат: вибір певної моделі поведження. На цьому етапі персонал у відповідь на зміни вживає певні дії, при цьому, в силу різних факторів,

частина співробітників вносить нові елементи в свої звичні поведінкові моделі або повністю змінює їх, інша частина залишає свою поведінку незмінною. Такі дії можуть приносити очевидну користь компанії або шкодити бізнесу.

В умовах змін вимоги до гнучкості поведінки клієнт-орієнтованих підприємств стали набагато вищими, що спричинило розуміння необхідності нових методів управління персоналом. Конкуренція за компетентного співробітника - вже не модна тема для спеціалізованих видань, а об'єктивна реальність. Більше того, зараз клієнт-орієнтовані підприємства зіштовхуються з найгострішим дефіцитом не тільки фахівців і менеджерів, але й сильно відчутною недостатністю рядових працівників.

Висновки. В умовах трансформацій клієнт-орієнтованої організації управління персоналом стає найважливішою специфічною функцією управління. Це пояснюється складністю вирішуваних проблем та особливостями психологічного портрету особистості, професійними та іншими якостями працівників. Існуючі наукові розробки в галузі системного підходу до управління трансформацією підприємства індустрії гостинності потребують подальшого дослідження. Необхідність удосконалення управління персоналом в процесі реінжинірингу вітчизняних підприємств, як необхідної умови довгострокового існування у динамічному конкурентному середовищі обумовлює актуальність проблеми дослідження.

Список літератури: 1. Крючков В. Новые возможности для HR-а в условиях изменений [Текст]: / В.Крючков // Управление персоналом – Украина. – 2009. - №2. 2. Краснополяская О. Тип организационной культуры и HR [Текст]: / О.Краснополяская // Управление персоналом. – 2009. - №5. 3. Ермак Е. Управление талантами, или талантливое управление [Текст]: / Е.Ермак // Управление персоналом. – 2009. - №6.

Подано до редакції 11.03.2010