

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

В настоящее время в теории и практике менеджмента наблюдается повышенный интерес к организационной культуре как к ключевой составляющей организации, которая оказывает существенное влияние не только на внутреннюю жизнь предприятия, но и на его положение во внешней среде. Если ранее управленческая наука рассматривала в качестве источника устойчивых конкурентных преимуществ компании технологию, используемые сырье и материалы и т.п., то в современных условиях, когда они доступны всем конкурентам, на первое место выходит качество человеческих ресурсов, которое во многом определяется формируемой и поддерживаемой на предприятии организационной культурой.

Характерно, что в наиболее успешных предприятиях, действующих на территории Российской Федерации, соотношение осознанно и неосознанно сформированной организационной культуры примерно составляет 20% в российских компаниях, 70% в западных, 90% в восточных компаниях.¹ Очевидно, что именно российские компании в наибольшей степени нуждаются в формируемой и управляемой организационной культуре. При этом, для того чтобы эффективно управлять организационной культурой, руководству компаний необходимо владеть целым набором методов и инструментов ее исследования, формирования и развития, иметь представление о типах организационных культур, о ее роли в процессе функционирования предприятия. Поэтому, в настоящее время одной из основных задач российской управленческой науки является проведение научных исследований, посвященных управлению организационной культурой, ее оценке, разработке практических рекомендаций и применимого на практике инструментария по формированию и развитию организационной культуры.

Вложения в организационную культуру становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Предприятия с ярко выраженной организационной культурой гораздо эффективнее используют как материальные, так и человеческие ресурсы. В современных условиях без формирования слаженно работающей команды профессионалов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Управление организационной культурой имеет важное значение для всех организаций – коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг.

Как известно, в экономике многих стран, в том числе и в России, в течение последних десятилетий наблюдается значительный рост сферы услуг. При этом наибольшим успехом пользуются именно те компании, в которых работ-

¹ Подробнее см. Иванова С.В. Корпоративная культура: традиции и современность // Справочник кадровика. – 2001. – №2. – С. 14., Крайников А. Особенности корпоративной культуры предприятия // Кадровый вестник. – 2000. - № 12. – С. 36., Наумов М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией. – 2002. – №7. – С. 67.

ники отождествляют себя с компанией, понимают объективную необходимость достижения единства личных интересов и интересов фирмы, то есть там, где формируется и поддерживается высокая организационная культура.

Управление культурой как инструментом в условиях постоянных перемен представляет собой крайне сложную задачу. Одна из главных проблем состоит в разработке концепции инновационной культуры, в которой обучение, адаптация, инновации и постоянные изменения являются неперенными элементами. Преобразование обычно требует вовлечения всех членов организации. Необходимы заинтересованность и участие всего персонала. Следует помнить, что управление организационной культурой должно осуществляться постоянно, когда менеджеры осуществляют планирование, организацию, руководство и контроль.

При этом, как показывает опыт, управление организационной культурой на предприятиях сферы услуг является одним из важнейших факторов успешного функционирования. Персонал в них – это главный стратегический ресурс. Однако для достижения устойчивых конкурентных преимуществ недостаточно просто набрать персонал и заставить его работать. Следует не только привлекать, но и сохранять хороших служащих. Конкурентоспособным будет то предприятие, которое сумеет создать четко продуманную, динамичную, гибкую, высокоэффективную модель управления организационной культурой и которое будет выстраивать свой положительный имидж не только для клиентов, но и для настоящих и будущих служащих.

При этом следует учитывать, что, если для промышленных компаний персонал это лишь один из элементов, которым надо управлять, то для предприятий сферы услуг, человеческие ресурсы являются основой всей деятельности. Поэтому, основной задачей в процессе формирования организационной культуры является создание единой команды профессионалов, которая будет способна эффективно, быстро и доброжелательно обслуживать как своих клиентов, так и своих сотрудников. При этом, при формировании высокозрелого и сплоченного трудового на предприятиях сферы услуг необходимо, более, чем в других отраслях, учитывать специфику функционирования предприятия в целом и каждого отдельного сотрудника в частности.

Наиболее важным аспектом в качественном удовлетворении потребностей клиента предприятия сферы услуг является не состав предоставляемых услуг, а способ их предоставления или так называемая «культурная среда обслуживания».² Являясь неотъемлемой частью продукта, персонал, на наш взгляд, должен очень четко представлять себе, с какими аспектами бизнеса ему предстоит столкнуться в работе, и какие из его коллег могут помочь ему решить те или иные проблемы, возникающие при общении с клиентом. Для этого кадровая служба должна разработать такую организационную культуру, которая будет максимально способствовать улучшению коммуникаций между теми или иными службами предприятия и информированности персонала об особенностях работы различных служб и происходящих в них изменениях. Да-

² Умнов А. Качество обслуживания: что в «черном ящике»// Отель.- 2002. № 6. – С. 70-76

лее мы остановимся на некоторых особенностях услуг, которые необходимо учитывать и отрицательное воздействие которых можно нейтрализовать при работе с персоналом и соответственно при формировании и развитии организационной культуры.

Одной из характерных особенностей услуги является ее неосязаемость. Ее нельзя попробовать на ощупь, увидеть или услышать до момента ее непосредственного оказания. Гостиничные работники отдела сбыта не могут взять с собой на рынок гостиничный номер. Для того чтобы дать потенциальному клиенту некоторую гарантию качества услуги, необходимо показать ему нечто осязаемое, какие-то факты материального характера. Соответственно, следует уделять повышенное внимание таким методам формирования организационной культуры как применение корпоративной символики, лозунгов и деклараций руководства, формирование имиджа персонала и всего предприятия. Так, например, висящий в отделе регистраций сети гостиниц Рэдиссон плакат: «Мы даем 100% гарантию качества наших услуг. Если вы чем-то недовольны, пожалуйста, скажите нам об этом и мы постараемся исправить ошибку или вы не будете платить», является, на наш взгляд, действенной мерой при стимулировании сбыта услуг гостиницы, так как она апеллирует к одному из самых частых страхов клиентов – заплатить деньги и остаться недовольным качеством предоставленных услуг. Концепция данной компании устраняет этот страх и таким образом, видимо, привлекаются дополнительные клиенты. Кроме того, это также удачный ход в формировании организационной культуры, так как эту надпись постоянно читают не только клиенты, но и персонал гостиницы. Следовательно, даже на подсознательном уровне он настраивается на более качественное обслуживание клиента и пытается максимально удовлетворить его потребности, дабы подтвердить истинность лозунга своей компании. Для этого необходимо также создавать условия для поощрения хорошей работы с клиентом, уделять внимание так называемому «внутрикорпоративному маркетингу».³ Соответственно, при разработке концепции организационной культуры предприятия сферы услуг следует отдавать предпочтение формированию у персонала таких ценностей как приоритет интересов клиента, сплоченность, взаимовыручка и чувство принадлежности к одной компании. Кроме того, с целью поддержания командного духа и сплоченности коллектива при отборе персонала следует отдавать предпочтение внутренним источникам. При этом, для обеспечения отбора персонала, который с наибольшей долей вероятности будет разделять вышеобозначенные ценности, необходимо особое внимание уделять таким элементам и этапам отбора как предварительная отборочная беседа, стрессовое интервью и тестирование.

Еще одной специфической характеристикой услуги является неотделимость от источника и объекта услуги. В большинстве ситуаций оказание услуг требует присутствия и того, кто их оказывает, и того, кому они оказываются.

³ См, например, Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 90

Поэтому служащие – это часть продаваемого товара. Номер в отеле может быть оформлен и оснащен прекрасно, но непрофессиональное или даже грубое поведение горничной снизит общее впечатление клиента от гостиницы, и, скорее всего, его оценка будет негативной. Следовательно, по нашему мнению, руководство предприятия должно следить не только за состоянием своих материальных ресурсов, но и за состоянием ресурсов человеческих. Для этого необходимо проведение периодических инспекций и аттестации. При этом, для того чтобы организационная культура предприятия оставалась эффективной, чтобы благодаря ей на предприятии поддерживалась доброжелательная атмосфера, отсутствовали конфликты между персоналом и был низок уровень стрессовых ситуаций, следует, наш взгляд, применять такой метод аттестации, как привлечение «платных клиентов». То есть людей, которые за определенную плату приходили бы в парикмахерскую, гостиницу или ресторан в качестве гостя и проводили оценку персонала в скрытой форме. Необходимо так же проведение периодических инспекций, в ходе которых руководство наблюдало бы за внешним видом, поведением, настроением контактного персонала и, в зависимости от увиденного, поощряло или наказывало персонал.

Использование такого метода формирования организационной культуры как реакция руководства на поведение работников в критической ситуации может быть эффективным средством устранения негативного влияния на удовлетворение потребностей клиента такой характеристики услуги как непостоянство качества. Кроме того, следует уделять внимание программам обучения и развития персонала, воспитывающим у работников чувство гордости за свое предприятие и удовлетворенности работой. На наш взгляд, наиболее эффективными на предприятии сферы услуг будут следующие методы обучения: инструктаж; ротация (для работников кадровой службы предприятия); лекции (эффективный способ донесения информации о фирме до персонала), кейс-стади (для формирования ориентации на клиента). При выборе той или иной программы обучения следует ориентироваться на специфику функционирования конкретной службы предприятия и работать в тесном контакте с ее руководителем, который знает особенности каждого своего сотрудника.

Учитывая то, что еще одной характерной чертой многих предприятий сферы услуг является низкий уровень оплаты труда, следует особенно подчеркнуть важность морального стимулирования персонала при применении такого метода формирования организационной культуры как применение программ мотивации. Тем более, что бизнес в сфере услуг предоставляет широкий круг возможностей для такого стимулирования. Он позволяет работнику реализовать такие свои потребности, как возможность проявить инициативу, вовлеченность в трудовой процесс, социальная значимость, общение, признание и т.д. При этом мы бы порекомендовали использовать для удовлетворения этих потребностей не только программы типа «Лучший сотрудник года», но и подходы, основанные на реструктуризации труда, такие как ротация и обогащение труда. Они позволяют дать работникам ощущения разнообразия в труде, нацелить их на развитие и самостоятельность принятия решений. Применяя и разрабатывая для предприятия традиции, ритуалы и легенды необходимо уделять

внимание тому, чтобы они подчеркивали динамичность среды в которой функционирует предприятие и предлагали такие способы адаптации к изменениям, которые будут вести к росту качества обслуживания клиентов. Для этого необходимо, чтобы они содержали следующие идеи: «Вместе мы – сила»; ищи нестандартные решения в работе с клиентом и помогай коллегам; каждый в компании может подняться по служебной лестнице, если будет наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов.

Еще одной характеристикой бизнеса в сфере услуг является повышенные требования к профессионализму менеджеров.⁴ Например, в России многие гостиницы вынуждены приглашать на руководящие должности иностранных специалистов с большим опытом работы в этой области, что не всегда вызывает понимание и положительные эмоции среди персонала. Кроме того, могут возникать трудности из-за разностей в менталитете. Соответственно, возникают трудности в поддержании доброжелательного климата в организации, что, естественно, негативно отражается на организационной культуре предприятия в целом.

Кроме того, наличие таких особенностей функционирования некоторых предприятий сферы услуг как большое количество низкоквалифицированных работ, а также их сезонность, хотя и дает возможность дополнительного дохода людям со средним образованием, женщинам, студентам, пенсионерам, но, к сожалению, отнюдь не способствует установлению постоянства в организационной культуре. Соответственно, следует уделять повышенное внимание отбору и адаптации новых, пусть и временных сотрудников, с тем чтобы корпоративная культура оставалась стабильной. Для этого необходимо вести базу данных потенциальных кандидатов извне, способных вписаться в существующую организационную культуру.

Каждое отдельное предприятие требует индивидуального подхода при разработке организационной культуры. При этом всегда следует помнить, что главным отличием предприятия сферы услуг от конкурентов могут стать именно сотрудники, которые предоставляют клиентам гостеприимство, а не посетителям сервис. То есть не те сотрудники, которые выполняют то, что требует клиент, а те, которые спрашивают у клиента, что они могут сделать, и делают это. Как говорит Куртис Карлсон, один из руководителей корпорации Шератон: «Индивидуальный подход – это норма, стандарт клиентоориентированного сервиса. А каким он будет, надо вычислять в каждом случае».⁵ Соответственно, на предприятиях сферы услуг необходимо создавать культуру индивидуального сервиса. Тогда обслуживание каждого клиента всегда будет вестись на высоком уровне.

Таким образом, как мы видим, предоставление услуг представляет собой особый вид бизнеса, обладающий довольно специфическими характеристиками, которые могут стать как фактором роста конкурентоспособности предпри-

⁴ Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. – М.: Экономика, 2000. – С. 16.

⁵ Ростоцкая Ю. Куртис Карлсон: история большого бизнеса// Отель. – 2002.- № 4. – С. 27-30.

ятия, так и причиной его провала. Одним из факторов успешного использования вышеупомянутых характеристик может стать формирование и развитие на предприятии такой организационной культуры, которая будет способствовать как росту качества предоставляемых услуг, так и росту удовлетворенности персонала своей работой.

Руководство предприятия должно изучать особенности отрасли и специфику своих человеческих ресурсов с целью реализации стратегических задач и краткосрочных планов. Многообразие должностей и функций, которые исполняет персонал, является отличительной чертой предприятий сферы услуг. Задача каждого руководителя состоит в том, чтобы, зная особенности своих сотрудников и отрасли, добиться эффективности использования каждого отдельного сотрудника. Только таким способом можно добиться роста эффективности функционирования предприятия сферы услуг, формирования положительного его имиджа в глазах клиентов, а соответственно и роста его конкурентоспособности. Для этого, как мы уже не раз говорили, необходимо формирование и поддержание такой организационной культуры, которая будет скрепляющим элементом предприятия, позволит избежать внутренних конфликтов, укрепит стремление сотрудников работать с полной отдачей.