

УДК 331.07

***ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИЕ КАК ВАЖНЫЙ
ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ***

Маркова О.В.

к.э.н., доцент,

Поволжский государственный университет сервиса,

Тольятти, Россия

Гафуров Т.Р.

магистрант

Поволжский государственный университет сервиса,

Тольятти, Россия

Аннотация

Представлены результаты исследования и проект повышения вовлеченности персонала в управление на основе сформированных принципов, программы, выделения полуавтономных команд с определением условий и показателей их премирования, даны рекомендации и конкретные технологии работы менеджеров.

Ключевые слова: интеграция, долгосрочная мотивация, взаимная оценка, Центры ответственности, инновационные предложения, ресурсное обеспечение, добавленная стоимость, клиентская лояльность, технология ГАП-анализа, децентрализация, делегирование.

***INVOLVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT AS AN IMPORTANT
FACTOR OF SERVICE INDUSTRIES***

Markova O.V.

Ph.D., associate professor,

Volga Region State University of Service,

Tolyatti, Russia

Gafurov T.R.

graduate student,

Volga Region State University of Service,

Tolyatti, Russia

Annotation

The results of the research project and increasing the involvement of staff in management based on established principles, program, selection of semi-autonomous teams with the definition of conditions and parameters of their bonuses, recommendations and specific technologies of managers.

Keywords: integration, long-term motivation, mutual evaluation, responsibility centers, innovative proposals, resource support, value-added, customer loyalty, HAP-analysis technology, decentralization, delegation.

Наблюдения, беседы, анкетирование работников предприятий сферы услуг в последние годы выявили их слабую заинтересованность в общем результате труда. Персонал не стремится освоить смежные профессии для взаимозаменяемости и расширения компетенций. Прежде всего, консультантами была поставлена задача: в процессе управленческого консультирования убедить заказчика в необходимости установления и соблюдения принципов вовлечения персонала в управление предприятием. К таким принципам, исходя из особенностей предприятий сферы услуг, были отнесены следующие [1, 90].

1. Выведение ценности командной (бригадной) работы на уровень миссии: формулировка миссии «Объединение с коллегами во всей компании ради достижения целей; работа в интересах клиентов, персонала и стейкхолдеров организации».

2. Привязка переменной части оплаты труда к личному развитию и вкладу в общий результат: переменная часть оплаты труда начисляется как за личный, так и за командный (бригадный) результат; мотивация сотрудничества и командной работы при сохранении ценности индивидуального вклада каждого человека.

3. Внедрение системы управления по целям: постановка целей для проектных бригад на уровнях организации, подразделений и отдельных команд; формулирование ключевых показателей достижения целей

4. Внедрение системы оценки проектной команды «360 градусов»: проектная команда оценивается «извне» заказчиком и потенциальными клиентами, внутри команды существует система взаимной оценки всех участников - от менеджера до технических исполнителей.

5. Внедрение системы долгосрочной мотивации персонала в форме: опционов, начисления процента от прибыли, в результате внедрения проектного продукта и т.п.

Учитывая перечисленные выше принципы, с целью совершенствования организации управленческой деятельности на предприятиях сферы услуг, было предложено использовать концепцию вовлечения персонала [5, 122]. В этой связи для сотрудников ООО «Марта» была разработана типовая управленческая программа, представленная в таблице 1, которая позволит заинтересовать их в работе и внести инновационные предложения, для достижения эффективной работы фирмы. Программа состоит из 8 этапов, период реализации программы 8 недель.

Таблица 1- Управленческая программа по вовлечению персонала

Этапы	Период	Действия
1-й шаг	(1-я неделя)	Внимательно ознакомиться с работой каждого сотрудника путем индивидуальных бесед
2-й шаг	(2-я неделя)	Организовать зоны совместного делового сотрудничества, которые обеспечат надежность работы на главных направлениях
3-й шаг	(3-я неделя)	Провести совещание, на котором выяснить и помочь другим лучше осознать общую ситуацию, а затем наметить перспективу работ, представив ее на обсуждение
4-й шаг	(4-я неделя)	Попросить каждого внести инициативные предложения: чтобы каждый сотрудник увидел общий фронт работ через свою собственную профессиональную деятельность и активно подключился бы к его замыслу
5-й шаг	(5-я неделя)	Оценить каждое инициативное предложение в общем контексте инициатив и начать отрабатывать их с каждым сотрудником
6-й шаг	(6-я неделя)	Представить свои предложения на «суд» работников предприятия, где в генерированном виде учесть инициативы всех сотрудников
7-й шаг	(7-я неделя)	Учитывая критические замечания и предложения сотрудникам, доложить руководству организации результаты работы за два месяца

8-й шаг	(8-я неделя)	Прорабатывать внутренние «стыковые» проблемы, от решения которых зависит успех деятельности предприятия
---------	--------------	---

Воплощение концепции вовлечения персонала в реальную управленческую деятельность проводилось на примере предприятия-заказчика консалтингового проекта ООО «Марта». Здесь уместно отметить его сферу деятельности: изготовление по заказам населения дверей, кухонь, другой домашней и дачной мебели.

На этом предприятии авторы предложили сформировать полуавтономные рабочие группы (команды, бригады), которые было предложено ориентировать на самостоятельное принятие управленческих решений в рамках своих полномочий и компетенций, а также на определенную ответственность за конкретные целевые показатели. Измененная структура управления с выделением Центров командной (бригадной) ответственности представлена на рисунке 1.

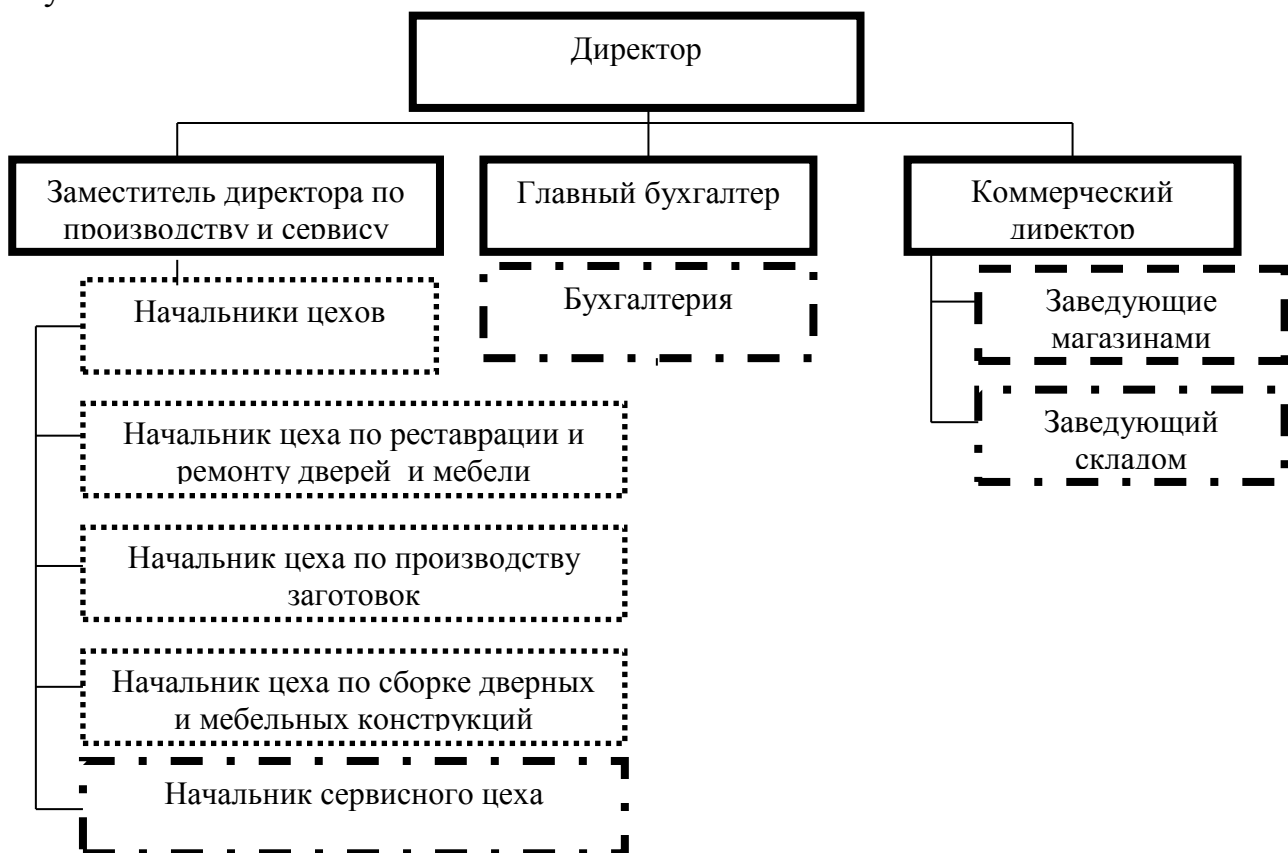


Рис. 1 - Система управления ООО «МАРТА» с выделением центров ответственности

При этом руководителями выделенных Центров командной ответственности могут являться не только штатные менеджеры того или иного подразделения, но и квалифицированные специалисты, обладающие необходимыми компетенциями и знаниями. Однако при такой организации по центрам командной ответственности во внимание необходимо принимать существующие недостатки децентрализованной структуры управления [4, 201]. Считаем, что такой подход целесообразней рекомендовать для малых и средних предприятий сферы сервиса. Для эффективного и долгосрочного взаимодействия центров ответственности, чтобы избежать противоречивых стратегических целей функционирования было предложено организовать их совместную работу по матричному типу в виде Центра не только ответственности, но и развития, в который следует ввести всех ответственных лиц по каждому центру компетенции. Такие центра будут ответственно определять основные направления стратегического развития, на основе которых можно разрабатывать согласованные планы каждого Центра и контролировать их выполнение. Кроме того, для эффективной работы сформированных Центров командной ответственности и развития определены показатели и условия премирования работников, что демонстрируется в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели премирования для центров командной ответственности
ООО «МАРТА»

Тип центра командной ответственности	Основные группы подразделений, относящиеся к данному статусу центра ответственности	Условия премирования	Показатели премирования персонала команд
1. Центры создания добавленной ценности	Производственные участки и цехи предприятия	Выполнение производственной программы по объему и структуре при неперевышении совокупной плановой себестоимости выпуска	Производственные расходы на единицу продукции
2. Центры ресурсного	Складская служба, сервисный цех,	Достижение планового объема выручки при	Операционные и коммерческие

обеспечения	бухгалтерия	непревышении лимита контролируемых расходов (коммерческие КР и операционные ОР расходы)	расходы на единицу продукции
3. Центр клиентской лояльности	Коммерческая служба, магазины	Объем реализации, маржинальная прибыль, коммерческие расходы на рубль прибыли	Маржинальная прибыль на единицу продукции.
4. Центры развития	Комитет развития с дирекцией предприятия	Увеличение рыночной доли	Управленческие расходы на рубль прибыли

В предлагаемом исследовании для оценки управленческой деятельности было рекомендовано интегрировать функциональный и процессный подходы в менеджменте. Первый из них предусматривает классификацию управленческих функций на пять основных групп: планирование; организация; мотивация; контроль, регулирование [6, 194]. Процессный подход в управлении связан с преобразованием ресурсов в соответствующий продукт. Поскольку в управленческой деятельности основным ресурсом является информация, а продуктом – управленческое решение, то процессный подход предполагает выполнение четырех стадий по циклу PDCA: планирование; выполнение (организация); контроль; воздействие (регулирование) [2, 146]. При этом предложено включить функцию мотивации в каждую из четырех стадий процесса управления.

В идеале каждой функции должно уделяться достаточное количество времени, но на практике это не всегда говорит о высокой эффективности и результативности менеджера. Наблюдения показывают, что соотношение фаз в разрезе временных затрат и направленности деятельности управленца различно в зависимости от занимаемой им должности и стоящих перед ним задач. Для выявления несоответствия и несбалансированности данных функций управления у менеджеров ООО «МАРГА» была предложена технология ГАП-анализа, заключающаяся в определении разрывов по каждой функции управления [3] (таблица 3).

Таблица 3 - Применение GAP-анализа для оценки выполнения функций директором предприятия ООО «МАРТА»

№	Функции топ-менеджера в соответствии с циклом PDCA	Оценка выполнения функций по 6-балльной шкале*		Отклонение от нормы, +/-	Рекомендации по мотивации персонала
		норма	факт		
1	планирование	6	3	-3	Планирование осуществлять совместно с Комитетом по развитию
2	Выполнение (организация)	3	4	-1	Децентрализовать управление и делегировать полномочия
3	контроль	4	6	+2	Контроль вести не тотальный, а по Центрам ответственности
4	Воздействие (регулирование)	6	4	-2	Больше внимание уделять мотивации персонала на поиск резервов совершенствования управления, работать с консалтинговыми фирмами, перенимать передовой отечественный и зарубежный опыт управления
5	ИТОГО			-2	

1-2 баллов – функция проявляется слабо

3-4 балла – функция развита удовлетворительно

5-6 баллов – функция хорошо развита

Исходя из выявленных проблем в управленческой деятельности первого руководителя, были сформированы следующие рекомендации:

- планирование осуществлять совместно с центром по развитию;
- децентрализовать управление и делегировать полномочия;
- контроль вести не тотальный, а по Центрам ответственности;
- больше внимание уделять мотивации персонала на поиск резервов совершенствования управления, работать с консалтинговыми фирмами, перенимать передовой отечественный и зарубежный опыт управления.

Наряду с общими рекомендациями для предприятия подготовлены и конкретные проекты:

1. Сформирована гибкая организационная структура управления, повышающая эффективность деятельности менеджеров предприятия и структурных подразделений.

2. Разработана система оценки управленческой деятельности, интегрирующая функциональное управление с циклом Деминга.

Теоретическая значимость научно-практической работы заключается в систематизации, изучении и использовании результатов науки и практики в сфере организации управленческой деятельности, разработки методов и механизмов для совершенствования деятельности менеджера и всей организации. Практическая значимость прикладного научного исследования состоит в возможности использования основных рекомендаций в организации управленческой деятельности предприятия ООО «МАРТА» и в других подобных производственно-коммерческих организациях малых и средних предприятиях сферы услуг.

Библиографический список:

1. Кулапина Г.М. Интеллектуальное обслуживание предпринимательства в сфере малого бизнеса // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 5. С. 87-93

2. Нив ПР. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 370 с.

3. Орехов, А. М. Методы экономических исследований [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов по направлению "Экономика" / А. М. Орехов. - 2-е изд. - Документ HTML. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 343 с. : ил. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=362627> (Дата обращения 20.11.2016)

4. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер ; [пер. с англ. М. Кульневой] ; дизайн. А. Смит. - 5-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2015. - 288 с.

5. Тихомирова О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.

6. Фомичев, А. Н. Исследование систем управления [Текст] : учеб. для студентов бакалавриата ВПО по направлению подгот. "Менеджмент", по профилям "Произв. менеджмент", "Упр. малым бизнесом", "Упр. проектом" и др. экон. профилям / А. Н. Фомичев. - М. : Дашков и К. - 2013. - 348 с.