

всегда на чеку

о необходимости выявления и управления
в деятельности предприятий сферы услуг

Современным предприятиям, функционирующим на рынке услуг, приходится действовать в условиях жесткой конкуренции и сокращения жизненного цикла услуг. Чтобы выжить, предприятия должны концентрировать усилия на достижении наилучшего качества, высокой рыночной мобильности и снижении цен. Кроме того, необходимо принимать во внимание, произошедшие изменения системы ценностей и интересов современных работников, которые требуют для себя большего участия в делах предприятия, большей самостоятельности, гибкости и автономности.

Проблема хозяйствующих субъектов на рынке услуг заключается в том, что они продолжают ориентировать свою деятельность на выполнение рутинных процедур и не пытаются придать соответствующего направления своему бизнесу, где упор делается на качественное обслуживание потребителей, детали и эффективность с точки зрения их предпочтений.

Руководители многих российских предприятий сферы услуг хоть и медленно, но стали осознавать: чтобы достигнуть конкурентных преимуществ и быть лучшими, необходимо вовремя меняться и идти вперед. В большинстве же случаев предприятие отказывается от прошлого и начинает задумываться об изменениях только тогда, когда подвергается угрозе, теряет стимул для развития или желает освоить новый сектор рынка. Задача функционирования современных предприятий сферы услуг заключается не в реагировании на внешние обстоятельства и попытки исправить положение, а в управлении изменениями, их стимулировании.

Изменения – это неотъемлемая часть функционирования любого хозяйствующего субъекта.

Шнякина Ю.Р.
канд. экон. наук,
доцент кафедры
экономики,
организации
и коммерческой
деятельности,
Поволжский
государственный
университет сервиса
ur70@bk.ru

Окружающая среда никогда не бывает в статическом состоянии, она постоянно трансформируется. Некоторые изменения обусловлены принятием решений внутри предприятия, другие связаны с решениями, принятыми извне.

И внешние и внутренние изменения характеризуются масштабностью и сложностью. Изменения во внешней среде, как правило, находятся вне контроля со стороны управленческого персонала предприятия и могут включать в себя такие факторы, как изменение валютного курса; снижение спроса на товары или услуги; усиление конкурентной борьбы; решения правительства и новое законодательство; изменение системы ценностей, образа жизни и культуры и пр.

Изменения, вызываемые внутренними факторами, предполагают создание новых видов товаров и услуг; внутреннюю реорганизацию и освоение новых технологий.

В большинстве случаев различия между воздействием внутренних и внешних факторов не имеют четких границ. Фактически очень трудно выделить какое-либо изменение, вызванное только внутренними факторами. Например, на некоторых предприятиях произошло сокращение штатов (внутренний фактор), но вызвано это финансовым кризисом и экономическим спадом (внешние факторы).

Несмотря на обилие факторов сфера управления предприятия не очень велика, поскольку в нее не входят макроэкономические процессы, постановления правительства, фондовый рынок, конкуренты, поставщики, потребители. Единственное, что способно изменить предприятие – это собственное внутреннее состояние.

Процесс осуществления изменений сопровождается множеством проблем, которые требуют необходимого разрешения. Рассмотрим некоторые присущие изменениям сдерживающие факторы, а именно наличие сопротивления со стороны работников предприятия, отсутствие саморегулирующего механизма и управления результативностью при проведении изменений.

Ключевые слова:

сфера услуг, изменения, управление изменениями, сопротивление изменениям, саморегулирующий механизм, управление результативностью изменений

**изменения – это
неотъемлемая
часть
функционирования
любого
хозяйствующего
субъекта**

В целом всем изменениям, несмотря на их обилие и неоднозначность, присуща общая черта: если что-то меняется, то изменения обязательно сопровождаются последствиями, которые неоднозначно воспринимаются людьми. Одни склонны рассматривать изменения как обман и неизбежное зло, другие приветствуют новые идеи и готовы их апробировать. В *таблице (см. ниже)* приведены ассоциации, связанные с понятием «изменение».

Одно из основных различий в акцентах заключается в том, что в первом списке изменение явно рассматривается как открывающаяся возможность, в то время как во втором изменение представляется угрозой привычной, стабильной ситуации.

Серьезной проблемой, связанной с происходящими изменениями и требующей детального рассмотрения, является наличие сопротивления со стороны работников предприятия. Наиболее очевидное выражение сопротивления – это угроза уволиться по собственному желанию из-за некоторой неудовлетворенности своей работой со стороны сотрудников. Подобная ситуация быстро распознается, и часто с ней достаточно легко справиться. Однако в современных экономических условиях, когда очень трудно найти новое место работы, эта реакция является крайней. В боль-

Таблица

**Позитивное и негативное представление людей,
связанное с понятием «изменение»**

Позитивное представление	Негативное представление
Вызывающее хорошее настроение	Вызывающее страх
Увлекательное	Требующее затрат времени
Благоприятная возможность	Чреватое стрессами
Динамизм	Неопределенность
Гибкость	Провал
Активность	Беспокойство
Мотивация	Спротивление
Стимул	Раздражение
Личная выгода	Личная потеря

шинстве случаев сопротивление будет носить более затяжной характер: снизятся производительность труда и качество предоставления услуг, увеличится количество прогулов, возрастет поток жалоб.

Поскольку сопротивление переменам неизбежно, важно понять, почему оно происходит и как можно минимизировать его воздействие на процесс изменений. В первую очередь необходимо выявить причины, лежащие в основе сопротивления, среди которых могут быть:

- *личный интерес.* Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, заработную плату, комфорт, привычное общение и пр.

- *неправильное восприятие ситуации и недостаток доверия.* Обычно это происходит при ограниченности приложенных усилий и времени, потраченного на налаживание взаимоотношений с теми, кого коснется изменение, и/или потому, что эти изменения не были адекватно объяснены и аргументированы.

- *низкий уровень готовности к изменениям.* Работники предприятия имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменениям. Для одних даже незначительное нарушение привычной обстановки означает кризис, для других потребуются значительные затраты энергии на приспособление к новой окружающей среде. Часть сотрудников будет сопротивляться необходимости обучения, которое часто сопровождает процесс изменения.

- *различные оценки необходимости изменений.* Наименее эмоциональная причина из всех представленных, поскольку здесь сопротивление возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды или видят больше потерь, чем преимуществ, как для себя, так и в целом для предприятия.

Следовательно, установление этих и других причин сопротивления изменениям является важным этапом, так как позволяет использовать различные методы воздействия на объект управления. И в дальнейшем, выбор направления развития предприятия сферы услуг, будет зависеть от степени и интенсивности ожидаемого сопротивления.

**процесс
осуществления
изменений
сопровождается
множеством
проблем, которые
требуют
необходимого
разрешения**

Уменьшить степень и интенсивность сопротивления изменениям возможно благодаря широкому распространению точной информации о предполагаемых изменениях и их последствиях, и данную информацию следует доводить до сведения каждого, кого касаются и могут коснуться изменения. Информирование управленческого персонала и сотрудников предприятия должно быть налажено с первого дня осуществления проекта и продолжаться длительное время после его окончания.

В ходе процесса изменений необходимо создать специальные каналы информирования персонала для демонстрации объективной необходимости изменений, а также для внушения того, что изменения нельзя откладывать. При отсутствии общения с персоналом напрямую, открыто и регулярно неизбежно возникновение кадровых конфликтов. Хорошо налаженное информирование устраняет сопротивление и повышает в людях устойчивость к новым условиям функционирования. До сведения персонала необходимо довести перечень основных причин, по которым и люди и предприятие должны меняться.

Таковыми причинами могут быть:

- возможность опередить конкурентов;
- использование имеющейся технологии;
- сокращение издержек;
- оптимизация процессов оказания услуг;
- повышение производительности;
- лучшее удовлетворение потребностей потребителей;
- возможность внедрения новой услуги.

Исходя из причин должны быть сформулированы и цели изменений, среди которых можно обозначить создание новых возможностей для бизнеса, сохранение устойчивых позиций и следование намеченному курсу.

Следующей не менее значимой проблемой является отсутствие целенаправленного саморегулирующего механизма внутри предприятий сферы услуг.

В последние годы довольно часто поднимается вопрос о необходимости регулирования предприятий сферы услуг со стороны государс-

**наиболее очевидное
выражение
сопротивления –
это угроза
уволиться
по собственному
желанию
из-за некоторой
неудовлетво-
ренности
своей работой
со стороны
сотрудников**

твенных органов управления разных уровней. В качестве форм и методов регулирующего воздействия все чаще предлагают предоставление льгот по налогообложению, содействие в получении кредитов и займов, поддержку малого и среднего бизнеса и пр. Однако не менее актуальным нам представляется рассмотрение проблемы разработки действенного и целенаправленного саморегулирующего механизма предприятий сферы услуг, способного адаптировать внутренние процессы к рыночным изменениям.

С помощью саморегулирующего механизма предприятие адекватно реагирует на изменения, по мере своего роста сохраняет устойчивость и выходит на новый уровень функционирования и развития. В качестве саморегулирующего механизма выступают процедуры, правила, поведенческие нормы, находящиеся внутри предприятия на каждом уровне управления и в каждой функциональной области. Примером могут служить разработка стратегии, создание новых услуг, реструктуризация бизнес-процессов, принципы взаимодействия с потребителями и пр.

Чем сложнее стоящие перед предприятием задачи, тем больше саморегулирующих механизмов. В современных условиях неопределенности и нестабильности окружения достаточно сложно предусмотреть целенаправленное изменение объекта управления в будущем. Должен быть разработан и соответствующим образом использован саморегулирующий механизм, приспособленный к текущему, будущему и переходному состояниям предприятия, а также способствующий достижению двух целей: согласование организационных процессов с будущим состоянием предприятия и согласование будущего состояния с внешними условиями воздействия.

Формирование саморегулирующего механизма должно быть основано на системе принципов, отражающей сущность и необходимость проводимых и планируемых изменений. К числу важнейших *саморегулирующих* принципов, по нашему мнению, следует отнести

***при отсутствии
общения
с персоналом
напрямую,
открыто
и регулярно
неизбежно
возникновение
кадровых
конфликтов***

в качестве саморегулирующего механизма выступают процедуры, правила, поведенческие нормы, находящиеся внутри предприятия на каждом уровне управления и в каждой функциональной области

целенаправленность, сотрудничество и всеобщее участие, системность, рациональность, прозрачность.

Важен учет и такого сдерживающего фактора, как отсутствие управления результативностью изменений. *Сущность управления результативностью* заключается в принятии верных решений, правильность которых будет подтверждаться и в конечном итоге измеряться результатами проведения изменений. В большинстве случаев изменения в какой-то одной сфере не позволяют достичь существенных результатов, особенно в долгосрочной перспективе. Причина этого заключается, во-первых, в ориентации руководства на процесс, а не на результат и, во-вторых, в отсутствии интеграционного подхода, сочетающего несколько методик улучшения. Следует всегда помнить, что изменения, ориентированные на результат всегда предполагают формулирование конкретных целей при наличии соответствующих ресурсов, инструментов и оперативных планов.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что без постоянного процесса адаптации планов удовлетворительный уровень предоставляемых услуг поддерживаться не может. Функционирование предприятий сферы услуг в непрерывно изменяющейся среде, анализ изменений и активное участие в процессе управления изменениями следует рассматривать не как фрагментарные или второстепенные аспекты управления, а как главные и диктуемые временем требования.

Литература

1. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Измерение результативности компании / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Управление изменениями/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.