

СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ, ИННОВАЦИИ В ОБРАЗОВАНИИ, PR-ТЕХНОЛОГИИ

УДК 316.653 (07)

Е.В. Коровина¹, Е.А. Андреев²

КОММУНИКАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ОБРАЗОВАНИЯ

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева¹
Российский государственный торгово-экономический университет
(Волгоградский филиал)²

Практики коммуникационного менеджмента давно выявили связь между успешной работой организации и коммуникативной политикой по отношению к персоналу, которая проводится руководством организации через менеджеров разного уровня. Умелое направление внутрикоммуникативных потоков крайне важно не только для включения персонала в процесс принятия решения, но и изменения поведения работающих, их мотивации к труду, целям организации, внешнему имиджу и репутации. Авторы рассматривают коммуникативные аспекты менеджмента организаций и возможные действия коммуникативных менеджеров по разрешению возникающих проблем. В качестве примера рассмотрены организации, предоставляющие услуги в социально-культурной и образовательной сферах.

Ключевые слова: коммуникационный менеджмент, внутриорганизационные коммуникации, коллектив, команда, руководитель, профессиональная подготовка деловые коммуникации, этика.

В условиях жесткой конкуренции среди образовательных учреждений и сервисных организаций проблема профессионализма коллектива и его способности выживать в экстремальной ситуации выходит на одно из первых мест. К тому же в России продолжается сокращение учреждений высшего образования как бюджетных, так и коммерческих. Доказать свой профессионализм и перспективность способен, по мнению авторов, только сплоченный коллектив. Обращение к проблемам коммуникационного менеджмента дает возможность переосмыслить внутриорганизационную коммуникативную политику по отношению к персоналу.

Маркетинг социально-культурного сервиса представлен коммерческими предприятиями крупного, среднего и малого бизнеса. Все эти формы хорошо вписываются в новые экономические, рыночные отношения. Рынок образовательных услуг в сфере высшего образования сегодня представлен коммерческими и некоммерческими учреждениями, среди которых конкуренция значительно усиливается решением Правительства РФ. о сокращении количества вузов.

Повышение жизненного уровня российского общества повлекло за собою динамичное развитие гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса, а также сферы образовательных услуг. Другой его стороной явились требования высокого уровня обслуживания в данной сфере. Жесткая конкуренция на рынке социально-культурного сервиса и образовательных услуг сделала этот показатель одним из важнейших в конкурентной борьбе. Задачу организаций, которые работают в указанной сфере, усложняет тот факт, что они тесно связаны между собою, так как выполняют единую для общества миссию – удовлетворять потребности людей в сфере социально-

культурного обслуживания. Отдых и туризм, командировки и участие в конференциях приводит нас к необходимости сталкиваться с организациями социально-культурного сервиса.

Разработка эффективных внутрифирменных коммуникаций крайне важна как для включения персонала в процесс принятия решения, так и для изменения поведения работающих, их отношения к труду, целям организации. Эффективность деятельности коммуникативных менеджеров во многом зависит и от менеджмента руководителя, которому следует помнить о своей доле ответственности за морально-психологический климат в коллективе.

Для того, чтобы обеспечить стабильность предприятия сервиса: ресторана, гостиницы, туристического агентства или экскурсионного бюро, его финансовую устойчивость и хорошую репутацию на рынке, руководитель должен располагать такими работниками, которые способны к творческой деятельности. Те же требования характерны и для сферы образования. Выбор предприятия или учреждения сервиса не всегда определяется только возможностями кошелька, но квалификацией коллектива, его умением ненавязчиво предоставить спектр возможных услуг.

Коммуникативный менеджмент по отношению к персоналу и внутриорганизационным коммуникациям должен быть направлен на мотивацию к нововведениям, развитию сотрудничества внутри коллектива, достижения оптимального конечного результата. В современных рыночных условиях необходима не просто группа сотрудников, а дружный, творческий, самонастраивающийся коллектив. На создание и совершенствование подобного партнерского, корпоративного сотрудничества в организациях сервиса в различных сферах должна направляться деятельность руководителя. Например, руководитель коммерческой организации обеспечивает финансовое благосостояние своего заведения не столько личными решениями и указаниями, сколько благодаря оптимальному, творческому, нестандартному использованию находящегося в его распоряжении персонала. Приобщение сотрудников к целям организации требует определенных совместных усилий коммуникативных менеджеров и руководителя. Одной из целей совместных усилий является формирование поведения, которое ориентирует персонал на совместную деятельность. В качестве условий и предпосылок формирования кооперативной взаимозависимости следует выделить:

- свободу и открытость информационного обмена;
- взаимную поддержку действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон [1, с 44].

К примеру, в обязанности руководителя входит разработка концепции управления трудовым коллективом. Главная задача в этой области состоит в создании условий, которые способствуют реализации каждым работником своих потенциальных возможностей, возбуждения в сотрудниках энтузиазма, стремления выполнять производственные задания с наибольшей отдачей. Общеизвестно, что успех в сервисном бизнесе во многом предопределяется умением руководства работать с коллективом. При этом большое влияние оказывают и личные качества руководителя. Поэтому в организациях сервиса сегодня очень высоко ценятся способность ресторатора, управляющего гостиницей или заведующего кафедрой, который отвечает за качество образовательных услуг, найти оптимальный способ организации успешной деятельности коллектива, его умение выстраивать коммуникации с каждым сотрудником на основе современных требований психологии и педагогики управления. В каждом конкретном случае руководитель должен найти наилучший метод воздействия на сотрудника.

Современная теория менеджмента предлагает рекомендации по решению всех этих важнейших проблем. Среди таких рекомендаций: улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживание оптимального взаимодействия между подразделениями организации, усиление роли подразделений и отделов организации в решении оперативных (текущих) задач, расширение стратегических возможностей в работе управленческого персонала (менеджмента) [3].

Важнейшим принципом, который должен быть положен в основу руководства персо-

налом, является ответственность каждого работника за результаты своего труда. К тому же каждый работающий обязан знать, кому он подчинен и от кого может получать приказания.

Сегодня социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом должны преобладать над административными. Умелый руководитель направляет свои усилия на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения поставленных перед организацией целей. Все чаще применяется принцип коллегиальности, при котором менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и с обслуживающим персоналом.

Главным в менеджменте организаций сервиса и образования становится побуждение работников к развитию их способностей, так как данный фактор необходим для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер выстраивает коммуникации с членами своей команды, ориентируя их на проблемы, стоящие перед организацией. Эти коммуникации не должны принимать вида приказа. Здесь, на наш взгляд, более уместен «вопрос» или «доброволец», в котором заключается реальная оценка работником своих способностей.

Коммуникативному менеджеру, так же, как и руководителю, крайне необходимо выбрать правильную форму подачи информации и распоряжений, учитывая, прежде всего, два фактора: 1) ситуацию, выход или разрешение которой требует времени; 2) личность подчиненного (кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу). В зависимости от этого менеджеру следует выбирать соответствующие этически наиболее приемлемые нормы собственного поведения и формы распоряжения.

Управленческая психология, этика и нормы делового общения предлагают нам следующие формы распоряжения:

Приказ. Эта форма чаще всего используется в чрезвычайной ситуации, а также применима в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба. Используется в условиях рядовой ситуации в случае доброжелательных, доверительных отношений между руководителем и подчиненным. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

Вопрос. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Данную форму распоряжения лучше применять в тех случаях, когда руководитель стремится вызвать обсуждение, и найти оптимальные пути, чтобы сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть добровольными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять вопрос менеджера как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец». «Кто хочет это сделать?». Подходит для такой ситуации, при которой работу не хочет делать никто, но, тем не менее, она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе [2].

К тому же коммуникативный менеджер ранжирует стоящие перед командой проблемы по значимости, помогая раскрытию способностей каждого работника, формирует вокруг себя группу единомышленников.

Как известно, особое значение в наше время отдается созданию и функционированию гибких, самонастраивающихся структур, которые именуется командой. Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации. Поэтому весьма желательно, чтобы коллектив предприятия сервиса (ресторана, гостиницы, туристического агентства) или образовательного учреждения был единой командой, умеющей самостоятельно решать возникающие проблемы. В этом случае топ менеджмент любого из перечисленных предприятий имеет больше времени для решения стратегических задач.

В последнее время особое значение стали иметь следующие положения менеджмента:

- основной стимул – стабильность и перспективность служебного положения работников;
- увольнение работника по инициативе администрации осуществляется довольно редко, поскольку сопряжено с необходимостью соблюдения множества различных правил;
- воспитание у работников чувства приверженности своей организации (ресторану, гостинице, туристическому агентству и т.д.) или учреждению осуществляется посредством издания информационных бюллетеней, журналов, демонстрации престижных видео- и кинофильмов, совместного проведения праздников и коллективных дней отдыха. На подобные цели многие представители крупного бизнеса расходуют значительные денежные средства [2; 3; 4].

Совершенствование руководства персоналом обычно происходит за счет:

- улучшения организации рабочих мест персонала;
- обеспечения более рационального планирования и использования имеющихся служебных помещений;
- проведения систематической переподготовки и повышения квалификации всех сотрудников организаций сервиса и образования;
- создания условий для стабильной занятости персонала;
- разработки и успешной реализации самых различных социально-экономических программ [3; 4; 5].

Проблема профессионализма, качества кадров является одной из важных для большинства российских предприятий социально-культурного сервиса и образования. В силу этого необходимо уделять особое внимание планомерной подготовке и переподготовке квалифицированных специалистов.

Нормативная база системы переподготовки кадров и повышения их квалификации, особенно в растущем секторе социально-культурного бизнеса, требует своего совершенствования. При этом следует определить права, преимущества и льготы для лиц, прошедших вышеназванные виды подготовок. Важно внедрение новых активных методов обучения — метод обсуждения проблем в группах (case-study), лекционный метод и программное обучение на базе специально разработанных учебных пособий.

Программы, используемые в процессе обучения и переподготовки менеджеров социально-культурного сервиса, как и во всех других сферах, должны соответствовать возросшим в настоящее время требованиям к руководителям и членам команд. К наиболее востребованным и часто используемым относятся следующие программы: улучшения коммуникаций в коллективах, формирования команд, разработки стандартов исполнения решений, управления конфликтами. Программы призваны ориентировать менеджеров на бесконфликтное управление как вверенной ему заботам команды, так и организации в целом, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов. Такой подход стимулирует экономический рост, достигаемый за счет дополнительных капиталовложений.

Следует отметить, что образовательная подготовка менеджеров социально-культурного сервиса и туризма, так же как и индустрии гостеприимства, требует значительной корректировки. Опыт преподавания в вузе по подготовке менеджеров данного направления выявляет имеющиеся недостатки, которыми, на наш взгляд являются сокращение социально-гуманитарной составляющей, минимальное количество часов профессиональной этики, отсутствие углубленного изучения профессиональных особенностей как клиентов, так и работы в многонациональном коллективе, а также другие знания, необходимые менеджеру в условиях ускоренной глобализации.

В качестве примера возьмем ресторанный бизнес. В настоящее время в некоторых ресторанах разрабатываются и энергично используются комплексные системы, стимулирующие творческую, нестандартную деятельность сотрудников. Участие в инновационной работе в возрастающих объемах становится формой самовыражения, новаторства, компетенции большинства работников ресторанов. Инновационный подход к обслуживающей деятель-

ности требует внедрения новой концепции подготовки кадров для ресторанов. В ее основе должно лежать становление и развитие творческой личности работников. Управление инновационной деятельностью в ресторанах предполагает создание таких организационных отношений, которые позволили бы использовать творческий потенциал всего коллектива. Поэтому благоприятный морально-психологический климат в коллективе ресторана, становится его важнейшим стратегическим ресурсом. Это особенно важно, так как некоторые исследователи предрекают скорый конец «золотого века быстрых денег». Наступает время обычной нормы прибыли. При этом встает вопрос мобилизации многих неиспользованных ресурсов с тем, чтобы оставаться прибыльным предприятием.

По прогнозам экономистов, XXI век будет веком человеческого измерения экономики. Главнейшим условием развития ресторана будет не столько успешная динамика его экономических показателей, сколько его положение в сфере коммуникаций. Ведущую роль при этом будет играть состояние и качество человеческих ресурсов ресторанов. Таким образом, профессиональный кадровый ресурс выходит на первый план.

Уже отмечалось, что эффективная работа ресторана зависит от компетентности, предприимчивости сотрудников, их интеллекта и творческого потенциала. Но главной причиной провалов инновационных проектов остается плохой подбор кадров. Напомним, что важной задачей кадрового менеджмента является формирование высокопрофессионального коллектива. Осуществление данной задачи повышает профессиональные требования, как к руководителю, так и менеджерам по работе с персоналом. При этом на наш взгляд, необходимо начать с коммуникационного аудита сложившихся внутрифирменных деловых, нисходящих коммуникаций. Именно они должны обеспечить восприятие коллективом вырабатываемой коммуникационной политики. На основании материала аудита необходимо продумать подход к формированию коллектива, который будет включать типизацию ролевых функций его членов. Также необходимо, чтобы коллектив обладал гибкостью, творческим подходом к ролям и нормам. Главная черта такого коллектива, на наш взгляд, осознание общей ответственности, инициативность всех членов, адекватная реакция на изменения внешних условий. У сформированного таким образом коллектива, необходимо выработать установку на то, что работа в коллективе включает совместное осмысление производственных идей, создание нового продукта общими усилиями.

Исследователи считают, что основными направлениями кадровой политики ресторана в этом случае выступают:

- кадровое планирование;
- разработка профессионально-квалифицированных моделей и требований к персоналу по должностям и профессиям;
- отбор персонала;
- определение заработной платы и льгот, организация системы оплаты и стимулирования труда;
- профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися;
- оценка персонала и результатов его трудовой деятельности;
- анализ и исследование персонала и рынка труда;
- совершенствование работы с персоналом [4; 5].

При приеме на работу учитываются стаж работы по специальности; опрятный и располагающий внешний вид; профессиональные знания, умения, навыки; уверенность в собственных силах, честность, энергичность, увлеченность и заинтересованность работой. При подборе работников в команды или на определенные должности следует учитывать два вида требований к ним: общепрофессиональные и специальные.

Общепрофессиональные требования к работникам ресторана, как и другим представителям сервиса, таковы:

- персонал должен быть одет в форменную одежду, принятую в соответствии с концепцией ресторана, носить именные значки. Форменная одежда должна быть в

хорошем состоянии, безупречно чистой. На личном значке указывается имя и фамилия сотрудника, его должность и эмблема заведения. Форменная одежда разных категорий обслуживающего персонала, работающих непосредственно с клиентами, должна отличаться элементами официальной отделки;

- персонал должен быть учтивым, дружелюбным, понимать гостя с полуслова;
- персонал должен быть хорошо осведомлен относительно специфики ресторана, уметь отвечать на вопросы гостей, не нарушая конфиденциальности служебной информации;
- весь обслуживающий персонал и руководители должны пройти профессиональную подготовку. Уровень подготовки должен соответствовать предоставляемым услугам;
- метрдотели, официанты, бармены, сомелье должны знать не менее одного европейского языка. В бригаду включают обычно официантов, знающих разные иностранные языки;
- регулярно (не реже одного раза в пять лет) проводится аттестация производственного, обслуживающего, административно-управленческого и технического персонала для подтверждения или повышения квалификационного разряда;
- персонал всех категорий должен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата.

Таким образом, общепрофессиональные требования носят нормативно-этический характер.

Отбор работников на те или иные должности целесообразно осуществлять с помощью соответствующих профессиограмм. В профессиограмме приводится набор требований к способностям, личным и деловым качествам претендента. Аттестация работников ресторана довольно ответственное мероприятие по оценке квалификации работника и целесообразности его дальнейшего использования и повышения профессиональных знаний, навыков и умений. К персоналу ресторана предъявляются следующие требования. Как известно, эффективность работы ресторана определяется, в первую очередь, культурой обслуживания посетителей. Эта культура зависит, прежде всего, от того, насколько подготовлены сотрудники ресторана, непосредственно обслуживающие гостей. Поэтому особо высокие требования предъявляются к уровню профессиональной подготовки метрдотелей, официантов, барменов.

Любые проявления этичного поведения персонала ресторана основываются на соблюдении принципов его корпоративной этики. Обычно в «Этический кодекс» любого ресторана введены как общепрофессиональные, так и специальные требования, которые зависят от многих показателей, определяющих специфику организации: местонахождения, профессионально-демографического состава персонала и другое.

Таким образом, специфика деятельности коммуникативных менеджеров по работе с персоналом и налаживанию контактов между персоналом и руководителем требует от коммуникационного менеджера профессионализма. Поведение менеджера должно стать реально воспринимаемым ориентиром для персонала. Своим поведением он не только просвещает, но и обучает подчиненных формировать деловые коммуникации и отношения в коллективе. Стиль общения менеджера можно сравнить со своеобразным камертоном, по которому члены коллектива выстраивают свои формальные и неформальные коммуникации. Не случайно преуспевающий менеджер, имеющий высокий уровень культуры управленческого общения, добивается наибольших успехов в осуществлении карьеры.

Разработка эффективных внутриорганизационных коммуникаций крайне важна как для включения персонала в процесс принятия решения, так и для изменения поведения работающих, их отношения к труду, целям организации.

Не следует забывать, что внутрифирменные коммуникации должны включать два фактора, с одной стороны, дифференциацию, с учетом структуры и культуры каждой конкретной команды, а с другой, необходимость интеграции усилий всех участников, которые заняты в процессе оказания услуг, в общую технологию, нацеленную на достижение конкретной задачи. Только в этом случае можно обеспечить внимание и осмыс-

ленный отклик (обратную связь) со стороны работников. На наш взгляд, это в итоге будет способствовать повышению мотивации персонала, укреплению общей корпоративной культуры.

Эффективность деятельности коммуникативных менеджеров во многом будет зависеть и от менеджмента руководителя, которому следует помнить о своей доле ответственности не только за морально-психологический климат в коллективе, но и оптимальную работу в организации. От того, насколько быстро, точно, прозрачно и эффективно действует система двусторонних коммуникаций, зависит успех работы всего коллектива.

Библиографический список

1. **Донцов, А.И.** Психология коллектива / А.И. Донцов – М.:МГУ. 1984. С.44-48.
2. Психология и этика делового общения: учебник / под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ. 1997. С. 213-214.
3. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992.
4. **Коровина, Е.В.** Коммуникационный менеджмент для PR специалистов: учеб. пособие / Е.В. Коровина; НГТУ. – Н. Новгород, 2009.
5. **Базаров, Т.Ю.** Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2008.
6. **Шепель, В.М.** Управленческая этика / В.М. Шепель. – М., 1998.
7. **Шихарев, П.Н.** Этические принципы ведения дел в России / П.Н. Шихарев. – М.: «Финансы и статистика», 1999.

*Дата поступления
в редакцию 19.04.2013*

E.V. Korovina¹, E.A. Andreev²

COMMUNICATIVE ASPECTS OF THE WORK WITH OFFICE PERSONNEL WITHIN SOCIAL-CULTURAL SERVICE AND EDUCATION ORGANIZATIONS

Nizhny Novgorod state technical university n.a. R.E. Alexeev ¹,
Russian state university of trade and economics (Volgograd branch) ²

Purpose. Authors analyze communicative aspects of organization management and possible actions of communicative managers within the process of problem situations dissolving. Social-cultural service and education organizations are described as the analytical model of the research.

Design/methodology/approach. Descriptive theoretical framework is proposed to be the methodological base of the research. The elements of system approach are also used.

Findings. New directions of inter-communicative streams, its coordination models are presented here. The changes of office workers behavior and their labour motivation are of vital importance as for the personnel including in the process of making decisions.

Research limitations/implications. The results of the research provides a starting-point for new way of business communication study.

Originality/value. The communication management practice reveals interconnection of successful activity and personnel-oriented communicative strategy.

Key words: communicative management, inter-organization communication, collective, team, leader, professional preparation, business communication, ethics.