

## ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ УСЛУГ

### EFFECTIVE HR MANAGEMENT IN SERVICE INDUSTRY

*E. Evdokimova*

#### Annotation

The paper contains a description of problems of HR management in service industry. Possible solutions are analyzed. Automation of interaction with customers and loyalty programs are recommended as the best strategy.

**Keywords:** personnel, service industry, loyalty, automation, personnel outsourcing.

**Евдокимова Евгения Андреевна**  
Аспирант,  
Санкт-Петербургский институт  
гуманитарного образования

#### Аннотация

В статье описаны проблемы, связанные с использованием персонала в сфере услуг, и описаны пути их решения. В качестве предпочтительных инструментов рекомендованы программы лояльности и автоматизация работы с клиентом.

#### Ключевые слова:

Персонал, сфера услуг, лояльность, автоматизация, аутсорсинг персонала.

Персонал играет ключевую роль в обеспечении успешной деятельности предприятий сектора услуг. Причина очевидна – оказание услуги связано с личным взаимодействием потребителя и сотрудника сервисной организации. Во многом именно от уровня профессионализма сотрудника и его доброжелательности зависит восприятие потребителем качества оказанной услуги, и, как следствие – его удовлетворенность и лояльность [6], и, в конечном счете, конкурентоспособность сервисной компании [1].

Важное значение персонала не только хорошо известно практикующим бизнесменам, но входит неотъемлемым элементом в теоретические модели маркетинга услуг. В частности, классик теории конкуренции Майкл Портер в качестве одной из возможных стратегий дифференциации предусматривает дифференциацию персонала (т. е. подбор более эффективных сотрудников) [12], а адаптации комплекса маркетинга к сектору услуг включают в качестве неотъемлемого элемента персонал [10].

Интересно отметить, что, несмотря на то, что важным условием полноценного использования всех преимуществ ведения бизнеса в сети Интернет является автоматизация обработки информационных потоков, которыми обмениваются покупатель и электронный магазин (т. е. отказ от использования "живого" торгового персонала [7]), в ряде случаев такого перехода к автоматизации не происходит, и интернет-магазины продолжают использовать для взаимодействия со своими клиентами обычных сотрудников [2, 3] (и, разумеется, "живой" персонал по-прежнему работает в клиентских службах интернет-

магазинов – независимо от степени автоматизации процесса продажи). Это служит дополнительным подтверждением значимости персонала для торговых предприятий, а также того факта, что даже использование современных технологий и средств автоматизации не способно полностью вытеснить персонал из сферы обеспечения взаимодействия между сервисным предприятием и клиентом.

#### Однако с персоналом связан и ряд проблем:

- ◆ Обучение квалифицированного сотрудника на предприятии (или перекупка его у конкурентов) требует достаточно больших затрат, и при этом нет гарантии, что этот сотрудник не откликнется на предложение более выгодных условий труда, сделанное конкурирующей фирмой;
- ◆ Именно с персоналом связана такая важная характеристика услуг, как непостоянство их качества. Люди не поддаются регулировке, и в разные моменты времени с разными клиентами взаимодействуют по-разному;
- ◆ Специфическая для России проблема – высокая, по отношению к производительности труда, стоимость сотрудников, что ведет к удорожанию конечных услуг для потребителя и снижению эффективности деятельности компаний.

В данной статье мы опишем те методы, которые используют предприятия сектора услуг для борьбы с этими недостатками, и оценим их эффективность.

Проблема высоких затрат на персонал в сочетании с риском потери сотрудника может решаться следующими способами:

- ◆ Разработка программ лояльности персонала;
- ◆ Применение средств автоматизации в работе с клиентами;
- ◆ Аутсорсинг персонала.

Наиболее предпочтительным инструментом является воспитание у торгового и сервисного персонала лояльности к фирме. Это традиционно достигается за счет привлекательных условий труда, благоприятного климата в коллективе, прозрачной модели карьерного роста, прозрачной и ясной схемы оплаты труда (нередко включающей в качестве важного компонента доплат за стаж), предоставления работнику возможности личностной и профессиональной самореализации, неденежного стимулирования (например, предоставление путевок или наличие корпоративного детского сада). Благодаря этим приемам сотрудник понимает, что прибавка в зарплате, которую он, возможно, получит у конкурирующей компании, не сможет ему компенсировать утраты всех этих плюсов.

Эффективность такого подхода заключается еще и в том, что сотрудник не только стремится остаться в организации несмотря на потенциально привлекательные предложения конкурентов, но и разделяет цели своего работодателя, более ответственно относится к своим обязанностям, более качественно выполняет свою работу и, как следствие, способствует повышению конкурентоспособности своего предприятия [4, 5].

Фактически речь идет о совершенствовании мотивационного механизма, используемого фирмой во взаимодействии с работниками [11, 13, 14].

На практике, однако, это модель реализуется с достаточно большими сложностями. Дело в том, что программа лояльности персонала требует достаточно больших затрат (которые оправданы только для высокооплачиваемых сотрудников – к которым, в большинстве случаев, непосредственно работающий с потребителями торговый и сервисный персонал не относится). Иными словами, она ведет к еще большему увеличению затрат на персонал. При этом эффект от нее будет ощутим только в среднесрочной перспективе, и не всегда есть гарантия, что комплекс разработанных компаний мероприятий будет позитивно воспринят сотрудниками. Хорошо известно, например, что проводимые корпоративные праздники, изначально призванные сплотить сотрудников и дать им ощущение единой команды, нередко вызывают у персонала реакцию в стиле "эти бы деньги – да нам на зарплату". Иначе говоря, меры по формированию лояльности могут быть эффективны только при достаточно высокой

чувствительности сотрудников к нематериальным и неденежным стимулам, однако зарплата торгового персонала нередко такова, что на первый план среди потенциальных стимулов для этой категории сотрудников выходит увеличение дохода.

По этой причине фирмы нередко жертвуют качеством рабочей силы ради низких затрат на ее использование, и мирятся с высокой текучкой персонала. Однако все же такое отношение к работникам в целом утрачивает популярность и сохраняется в основном в следующих случаях:

- ◆ Компания маленькая и не может позволить себе инвестировать значительные средства в своих работников;
- ◆ Компания является монополистом на локальном рынке и приток посетителей к ней не зависит от качества обслуживания (интересно отметить в этой связи, что на этапе экспансии розничных сетей, имевшем место в 2002–2006 гг., когда сетевая розница активно вытесняла мелкие павильоны, одним из аргументов, которым клиенты объясняли свой переход в сетевые магазины, было низкое качество персонала в павильонах, что, однако, не имело решающего значения во времена до прихода сетей, когда эти мелкие торговцы монополизировали локальный рынок);
- ◆ Персонал непосредственно не взаимодействует с посетителями (можно привести в качестве примера активное использование труда т. н. "гастарбайтеров" из Средней Азии на позициях уборщиков в супермаркетах).

Другим перспективным направлением является автоматизация. При ее применении рутинные задачи, не требующие помощи продавца, выполняются клиентом самостоятельно при помощи специально установленных для этого терминалов (например, в магазинах "Связной" так производится оплата счетов за мобильную связь), а продавец оказывается задействован только в случае реальной необходимости в его помощи.

**Эта модель позволяет решать все три перечисленные выше проблемы:**

- ◆ Автоматизация обслуживания устраняет непостоянство качества услуг;
- ◆ Благодаря автоматизации продавец высвобождается для выполнения интересных и требующих определенных навыков задач во взаимодействии с клиентами. Это способствует обогащению его труда и, как следствие, содействует его профессиональной самореализации, а значит, формирует у него лояльность к фирме;
- ◆ Автоматизация ведет к повышению производи-

тельности труда благодаря тому, что часть видов работ выполняются клиентами самостоятельно в рутинном режиме.

По этой причине можно полагать, что широкое внедрение средств автоматизации работы с клиентами будет представлять собой важную тенденцию в развитии сферы услуг.

Нет ли здесь противоречия со сформулированным во введении тезисом, что автоматизация не способна вытеснить персонал из сферы обслуживания? Нет, противоречие отсутствует: речь идет не о замещении "живого" работника автоматом, а о дополнении живого труда средствами автоматизации для повышения его эффективности.

Что же касается аутсорсинга персонала (при котором фирма не нанимает работников самостоятельно, а привлекает специализированное агентство, которое служит поставщиком человеческих ресурсов заданного уровня квалификации, и при этом взаимозаменяемых) [9], то, хотя такая практика и получила широкое распространение благодаря тому, что она избавляет предприятие от необходимости инвестировать в работников и минимизирует

риски потерь, связанных с уходом работника, она обладает рядом негативных черт.

*С управленческой точки зрения*, такой работник не чувствует себя привязанным к фактическому работодателю и не заинтересован в том, чтобы обеспечивать высокое качество работы (скорее, он стремится, чтобы качество работы не было ниже некоторого заданного уровня) [9]. Это сказывается на восприятии потребителями этой компании и ее услуг.

*С экономической же точки зрения* речь идет об отчуждении работника от его труда, т. е., по сути дела, о реинкарнации рабства в современных условиях [8]. И то, что суть этого явления замаскирована и не всегда очевидна ни для занятых по такой форме работников, ни для фирм, привлекающих заемный персонал, ни для общества, ничего не меняет.

Подводя итог, отметим, что персонал по-прежнему является ключевым элементом сервисной организации, требующим использования эффективных инструментов управления.

*Таковыми инструментами мы считаем использование программ лояльности и автоматизацию.*

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева А. В., Хатламаджиян Д. Г., Шелепов В. Г. Управление компетенциями персонала в системе обеспечения конкурентоспособности банка // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10, № 2, Ч. 3. – С. 75–79.
2. Бугорский В. Н. Автоматизация обслуживания клиентов интернет-магазина: выбор оптимальной модели // Интернет-маркетинг. – 2012. – № 4. – С. 246–250.
3. Бугорский В. Н., Стельмашенок Е. В., Алексеева М. Б. Классификация электронных магазинов по степени автоматизации обслуживания клиентов // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2012. – № 5. – С. 95–99.
4. Зяблицев А. А. Влияние приверженности персонала на уровень производительности в сфере услуг // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2009. – № 3. – С. 22–27.
5. Келарева Е. В. Лояльность персонала как фактор конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2010. – № 1–2. – С. 342–347.
6. Котляров И. Д. Лояльность и повторяющиеся покупки // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 6. – С. 480–486.
7. Котляров И. Д. Электронные предприятия: проблемы терминологии и классификации // Прикладная информатика. – 2011. – № 4. – С. 46–55.
8. Котляров И. Д. Аутсорсинг персонала и аутстаффинг как инструменты усиления отчуждения труда // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. – 2012. – № 1. – С. 44–46.
9. Котляров И. Д. Аутсорсинг персонала: уточнение понятий // Человек и труд. – 2012. – № 7. – С. 54–56.
10. Котляров И. Д. Комплекс маркетинга: попытка критического анализа // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4. Доступно онлайн по адресу: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/kotliarov.pdf>. Проверено 06.10.2012.
11. Перевозчиков В. А. Повышение качества рабочей силы предприятий сервисного обслуживания на основе совершенствования мотивационного механизма. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Государственный университет управления, 2007.
12. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Буск, 2005. – 715 с.
13. Сиелли Д. Компенсации сбытовому персоналу: практическое руководство по разработке эффективных компенсационных программ. М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 232 с.
14. Турдыбеков С. К. Комплексная мотивация персонала – фактор функционирования и развития предприятий сферы услуг (на примере Московского региона). Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Всероссийская государственная налоговая академия при Министерстве финансов Российской Федерации, 2010.