

## HR-стратегии в сфере услуг



**Елена ГУЛЕВИЧ,**  
кандидат экономических наук,  
Национальная Академия статистики,  
учета и аудита;  
эксперт по управлению персоналом в сфере услуг

Современная экономика развивается в основном благодаря организациям сферы услуг (сервисным компаниям). Сегодня этот сектор составляет более 70% ВВП многих высокоразвитых государств. В Украине в сфере услуг создается 53% ВВП. Сервисный сектор экономики включает огромное количество видов деятельности, в т.ч. осуществляющихся государственными и общественными организациями. С бурным развитием сферы услуг связано возникновение новых профессий. Подвляюще большинство разномест, как для специалистов, так и работников бизнеса, общественности и т.д.

**Б**изнесы, для которых предоставление услуг является основным видом деятельности, требуют особого подхода к менеджменту, в частности – к управлению персоналом. Их руководители больше не могут полагаться только на методы и концепции, разработанные для производственного сектора. Многие традиционные подходы оказываются все менее применимыми для сферы услуг.

Первоочередной задачей HR-функции в сфере услуг является *выбор стратегии*, в соответствии с которой будет разрабатываться система работы с человеческими ресурсами *по основным ее направлениям – подбор, развитие, мотивирование.*

Многочисленные исследования подтверждают экономическую выгоду от удержания как клиентов, так и сотрудников сервисной компании. Почему же, несмотря на это, многие фирмы сознательно используют стратегии управления персоналом, которые *практически гарантируют высокую текучесть кадров?* Такой выбор определяется, прежде всего, управленческой (генеральной) стратегией бизнеса. А она является следствием цикла, в соответствии с которым функционирует организация.

HR-стратегию в сфере услуг можно соотнести с такими циклами:

- несостоятельности;
- посредственности;
- успеха.

Фирмы, в которых наблюдается высокая текучесть кадров, нередко оказываются в т.н. *цикле несостоятельности*<sup>1</sup>. Другие организации, обеспечивающие хорошие условия работы, однако не уделяющие достаточного внимания индивидуальной инициативе и мотивации своих работников, находятся в т.н. *цикле посредственности*<sup>2</sup>. Вместе с тем, практически у любой сервисной компании есть потенциал для выхода из вышеупомянутых негативных циклов и перехода в *цикл успеха.*

### Цикл несостоятельности

Во многих сервисных организациях поиск путей повышения эффективности стал постоянным процессом, поглощающим много усилий и времени. Один из самых распространенных способов предполагает максимальное упрощение рутинных рабочих процедур и наем сотрудников для выполнения

<sup>1</sup>Термин «цикл несостоятельности» (cycle of failure) и «цикл успеха» (cycle of success) были предложены в работе Schlesinger L., Heskett J. *Breaking the Cycle of Failure in Services*, Sloan Management Review, Vol. 32 No. Spring: 1991, p. 17–28.

<sup>2</sup>Термин «цикл посредственности» (cycle of mediocrity) был предложен в работе Lavelok C. *Managing Services: The Human Factor in W.J. Clynn, J.G. Barnes (eds.), Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1995: p. 228.*

операций, которые практически не требуют подготовки и обучения, на минимально возможные оклады. Чаще всего в связи с этой проблемой упоминаются рестораны быстрого обслуживания. Именно такая стратегия становится основой цикла несостоятельности, который, в свою очередь, подразделяется на два взаимодействующих цикла – несостоятельности компании при работе с персоналом и ее несостоятельности при работе с клиентами (рисунок 1).

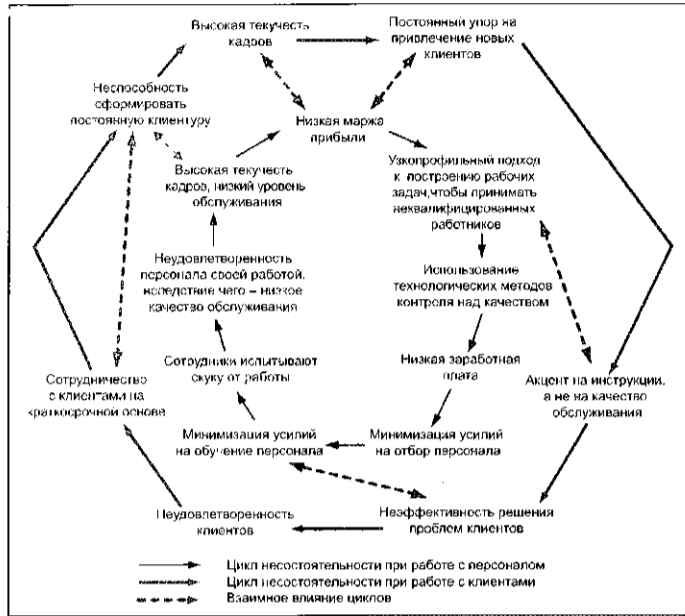
Цикл несостоятельности при работе с персоналом начинается с построения ограниченных задач для того, чтобы можно было нанимать неквалифицированную рабочую силу; с того, что основное внимание уделяется не уровню обслуживания, а выполнению установленных правил; с использования технологических методов контроля над качеством. Стратегия минимизации заработной платы сопровождается минимальными затратами средств и усилий на отбор и обучение персонала. Вследствие этого подчиненные становятся все более

неудовлетворенными своей работой, выполняют ее «спустя рукава» и не способны по причине недостатка профессиональных навыков решать проблемы клиентов. В компании это, как правило, проявляется в плохом качестве обслуживания и высокой текучести кадров. Вследствие низкой маржи прибыли этот цикл поддерживает сам себя, поскольку снова и снова взамен уволившихся принимаются низкооплачиваемые сотрудники, обреченные работать в такой же атмосфере.

Отправной точкой цикла несостоятельности при работе с клиентами является неизменный акцент на привлечение все новых и новых потребителей, которые со временем также разочаровываются в уровне обслуживания, обеспечиваемом недовольными работниками. Фредерик Райхельд<sup>3</sup> и другие исследователи полагают, что существует прямая взаимосвязь между удовлетворенностью клиента качеством сервиса и сотрудников своей работой. Пока последние хорошо выполняют обязанности, получают удовольствие от этого, чувствуют со стороны работодателя хорошее отношение к себе, они остаются приверженными компании. Иначе невозможность сформировать «костяк» постоянных клиентов (и постоянных работников) приводит к непрекращающемуся поиску новых потребителей для поддержания объемов продаж на определенном уровне. Уход неудовлетворенных покупателей особо нежелателен, ведь постоянные клиенты приносят фирме более высокий доход, чем случайные (подсчитано, что повышение степени приверженности потребителей на 5% обеспечивает увеличение прибыли компании на 25–85%).

Чаще всего топ-менеджмент приводит следующие аргументы в защиту организаций, находящихся в цикле несостоятельности: «Сегодня просто нере-

▽ Рис. 1. Цикл несостоятельности сервисной компании



ально найти хороших работников», «Люди не хотят работать», «Поиск хороших сотрудников стоит очень дорого, а мы не можем перекладывать эти издержки на наших потребителей», «Нет смысла проводить тренинги для хороших работников, которые вскоре покинут компанию», «Высокая текучесть кадров – особенность нашего бизнеса. Нужно научиться выживать в таких условиях».

Тем временем менеджерам следует оценивать финансовые последствия стратегий низкой оплаты труда и высокой текучести кадров. Прежде всего, это увеличение издержек на постоянный поиск, отбор и найм персонала, подготовку новых работников; потери вследствие низкой продуктивности неопытных сотрудников; издержки в связи с постоянными мероприятиями, направленными на привлечение новых клиентов, в т.ч. значительные расходы на рекламу.

#### Цикл посредственности

Цикл посредственности (рисунок 2) чаще всего встречается в крупных организациях бюрократического типа, классическими представителями которых являются государственные монополии. В них практически отсутствуют серьезные стимулы для повышения эффективности. В этой среде стандарты предоставления услуг, как правило, диктуются консервативными наборами правил, ориентированных прежде всего на стандартизацию сервиса, предотвращение мошенничеств и неоправданных привилегий по отношению к отдельным клиентам. Должностные обязанности обычно очень ограничены и невероятно точны, четко классифицированы по объему и уровню ответственности. Повышение заработной платы и продвижение по службе

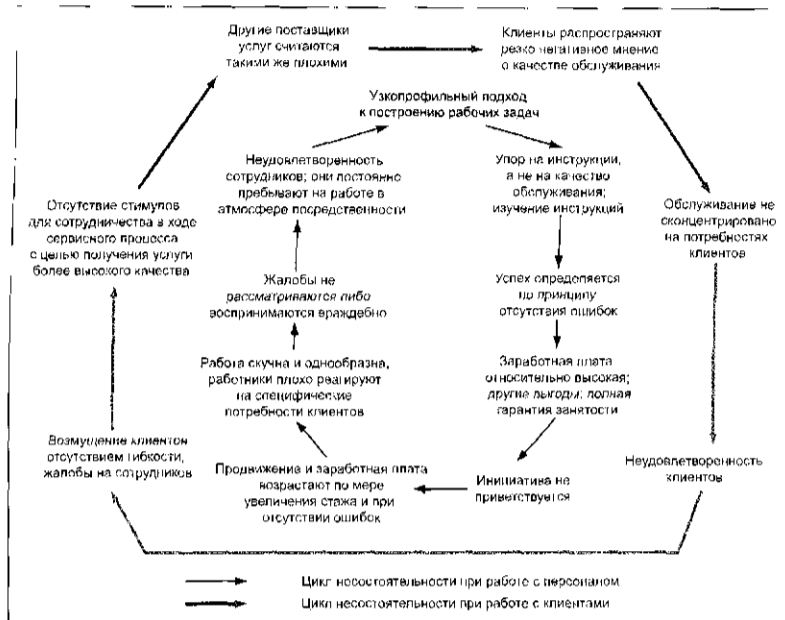
<sup>3</sup>Фредерик Райхельд (Frederick F. Reichheld) – автор множественных исследований и публикаций о лояльности персонала в контексте клиентоориентированности бизнесов, глава консалтинговой компании Bain & Company.

зависят прежде всего от стажа работы человека в данной компании, а эффективность выполнения служебных обязанностей оценивается по отсутствию ошибок, а не на основе высокой производительности или выдающихся достижений по качеству обслуживания клиентов.

Обучение и тренинги, если и проводятся, то сосредоточены на изучении правил и технических аспектов работы, а не на повышении качества коммуникаций с коллегами и клиентами. Поскольку возможности для проявления гибкости и инициативы минимальны, работа в таких организациях, как правило, монотонна и скучна. Однако, в отличие от цикла несостоятельности, высокая часть должностей высоко оплачивается и обеспечивает другие выгоды и преимущества, что в сочетании с гарантией занятости приводит к относительной стабильности кадров. Мобильность работников низкая из-за отсутствия у них опыта и навыков, необходимых для других видов деятельности.

Клиенты таких фирм, как правило, остаются недовольными, потому что сталкиваются с бюрократической волокитой, отсутствием гибкости в ходе обслуживания (типичное объяснение персонала – «это не входит в мои обязанности»). Ситуация может усугубляться и тем, что зачастую клиенту больше некуда обратиться, т.к. рынок данной услуги

Рис. 2. Цикл посредственности сервисной компании



полностью монополизирован. Недовольные потребители постоянно жалуются сотрудникам организации и другим клиентам на низкое качество обслуживания и плохое отношение, что порождает еще более активную защитную реакцию и недостаток внимания к клиентам со стороны работников. Очевидно, в таких обстоятельствах потребитель имеет очень слабые стимулы сотрудничать с компанией.

**Цикл успеха**

Бизнесы, функционирующие в соответствии с циклом успеха (рисунок 3), стремятся к долговременной финансовой эффективности за счет инвестирования значительных средств в персонал. Понятие успеха, как и в предыдущих случаях, применимо и к клиентам, и к работникам: Увеличение должностных обязанностей в таких компаниях сопровождается обучением, тренингами и практикой расширения полномочий сотрудников, что позволяет им самостоятельно контролировать уровень обслуживания. Благодаря более качественному подбору персонала, интенсивному обучению и высоким окладам создаются условия, в которых подчиненные получают большее удовольствие от своей работы и обслуживают потребителей на уровне, максимально удовлетворяющем их потребности. Постоянные клиенты также высоко ценят продолжительные взаимоотношения с сервисной организацией, возможные благодаря низкой текучести кадров, и, как правило, остаются верными фирме на протяжении длительного времени. Маржа прибыли имеет тенденцию увеличиваться, а бизнес приобретает больше возможностей направить дополнительные средства на маркетинговые мероприятия по удержанию существующих клиентов, т.е. использовать стратегию, реализация которой обычно обходится значительно дешевле, чем привлечение новых покупателей.

Рис. 3. Цикл успеха сервисной компании

