

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
(с учетом человеческого фактора)**

L.A. Donskova

**FEATURES OF MANAGEMENT OF SERVICE ACTIVITY IN MODERN CONDITIONS
(taking into account the human factor)**

The conception of service activity governing which includes the integration of factors, processes, relationship activities is created in response to peculiarities of service activity and systematized point of view. A special accent is done on using the methods of governing both on the client and the staff. This fact requires creating the principles of complex theory and specific governing.

Сфера услуг является широкой и все прогрессирующей областью применения общественно необходимого труда, опосредованной целями и задачами строительства демократического государства с развитой инфраструктурой в условиях рыночных отношений. Рыночные преобразования в России радикально повлияли и на сферу услуг. Статистические данные отражают, что доля услуг в ВВП возросла существенно и в настоящее время она составила 51,9%. Также происходит увеличение занятости в обслуживающей сфере. Под воздействием трансформаций в России произошли не только количественные, но и качественные изменения в ее структуре. Появился сектор платных услуг, являющихся объектом купли-продажи, среди которых за последние годы получили развитие транспортные услуги, связи, образовательные, медицинские, туристические, гостиничные, рекламные услуги и др. Новые виды услуг сегодня охватывают любую бизнес-деятельность: деловые, маркетинговые, консалтинговые, лизинговые, бухгалтерские, аудиторские операции, кредитно-финансовые, страховые и др. Это свидетельствует о возникновении конкуренции в сфере услуг.

Одновременно происходят изменения в самой сервисной деятельности, обусловленные следующими объективными причинами. С одной стороны, общая экономическая и социальная нестабильность в стране способствовала тому, что сфера сервиса пережила несколько этапов хаотизации, с другой – социально-культурные трансформации в обществе обуславливают индивидуализацию и многообразие жизненных стилей. Под влиянием этого усиливается индивидуализация и персонификация в сервисной деятельности, а также повышаются требования относительно качества, уровня сервиса, культуры обслуживания. В обслуживающей деятельности необходимо

расширять набор услуг, совершенствовать качество, снижать цены, более полно учитывать запросы клиентуры и индивидуализировать обслуживание, т.е. использовать сервисный подход.

Сервисный подход рассматривает сервис как систему индивидуального обслуживания, главным принципом функционирования которой является обеспечение лучших условий для потребителя. Стержень такой системы – переход от излишней централизации к самоуправлению. В сервисной деятельности это не только самостоятельность, свобода действий, но прежде всего заинтересованность в качественном предоставлении услуг, высокая ответственность управленческих и исполнительских кадров. Для принятия решений по управлению сервисной деятельностью целесообразно разрабатывать управленческие решения, направленные на выявление возможностей человеческих ресурсов, умелую мотивацию труда, нравственную сущность и внутреннюю культуру работника.

Объектом управления является сервисная организация, которую можно рассматривать как систему взаимодействующих частей, функционирующих для достижения целей всей организации, т.е. предоставление услуг своим потребителям.

Процесс управления сервисной организацией имеет множество общих характеристик с управлением любой организацией, действующей в сельскохозяйственном или индустриальном секторе, т.е. способствует достижению конкурентоспособности услуг, их прибыльности и др. (1, 2). Вместе с тем управление в сервисной деятельности приобретает ярко выраженные особенности, обусловленные спецификой сервиса, сервисной деятельности:

- наличие потребителя при производстве и потреблении услуг формирует производственно-обслуживающий процесс, поэтому в процессе генерирования услуги происходит совмещение производственных, обслуживающих и торговых операций в организации (производство–потребление–реализация);
- единый процесс производства и потребления формирует неравномерность (сезонность) потребления, т.е. полную зависимость от спроса на предлагаемые услуги и их сезонный характер (неравномерная загрузка организации);
- потребителем является человек, который характеризуется не только потребностями, но и ценностными ориентациями, т.е. имеет место использование товарных ценностей населения;
- нематериальный, неосязаемый характер услуг обуславливает роль и значение информации, особенно на стадии поиска и заказа услуги;
- в процессе производства услуги, кроме экономического взаимодействия, возникает социальное взаимодействие, т.е. ориентация на психолого-социологическую квалификацию обслуживающего персонала (наряду с узкой специализацией в области профессии);
- социальная среда включает создание таких условий совместной деятельности (современное рабочее место, благоприятный климат, эстетическое оформление помещения и др.), которые являются необходимым компонентом функционирования организации;
- конечным результатом взаимодействия в сервисе является удовлетворение потребностей человека, которое характеризуется полезным эффектом. Так как «полезные свойства» включают материальные и нематериальные ценности, в связи с этим отношения между производителем и потребителем концентрируются вокруг не только материальных вещей и предметов самих по себе, а их функционального характера и определенного качества, в которых заинтересован потребитель. В связи с тем, что каждый человек характеризуется индивидуальным характером, мотивом, настроением, потребностями и интересами, прошлым опытом, внешними коммуникациями, то результатом этого процесса будет высокая субъективная оценка, а также непостоянство и изменчивость.

Эти особенности в той или иной степени присущи всем сервисным организациям, хотя могут проявляться в различных формах, поэтому в процессе управления необходимо учесть следующие аспекты.

- Роль и значение информации осязаемой (реклама, брошюры, каталоги, буклеты, фильмы, сайты в Интернете и т.д.) и неосязаемой (имидж фирмы, распространение положительной информации, подчеркивание значимости услуги, привлечение какой-нибудь знаменитости для рекламы своей услуги и т.д.), что будет способствовать укреплению доверия клиентов к сервисной организации.
- Шире использовать мероприятия, включающие системы дифференцированных цен (скидок), предварительных заказов на услуги и иные стимулы (экономические и социально-психологические), позволяющие равномерно распределять спрос во времени и сгладить неравномерность загрузки.
- Сформировать поведение персонала, объединить его профессиональный опыт, социально-психологическую подготовку и умения в процессе взаимодействия, что выявит вероятность удовлетворения потребителя и его повторного обращения.
- Качество услуг определяется, с одной стороны, уровнем профессионализма, компетентностью, коммуникативностью персонала; с другой – индивидуальными требованиями и оценкой качества обслуживания каждого покупателя. В управлении, во-первых, важно сформировать стандарты обслуживания и разработать собственную политику контроля за качеством обслуживания потребителей, во-вторых, в процессе обслуживания необходимо предвидеть поведение и реакцию потребителя, что обусловлено индивидуальными качествами клиента (социальными, психофизическими, психологическими, нравственными).

• В связи с этим возрастает значение косвенных элементов, начиная от разработки фирменного стиля (название организации, ее товарный знак, фирменный цвет, логотип), поддержания имиджа фирмы и кончая умением распространять благоприятную информацию о выполненных запросах известных клиентов. Это позволяет оценить потенциальное качество обслуживания.

Отмеченные особенности дают возможность выделить главные переменные внутренней среды сервисной организации, а именно: процесс преобразования, маркетинг и коммуникации, связи, информация, персонал, культура (3). Главным звеном является процесс преобразования (обслуживания), который включает экономическое и социальное взаимодействие. В процессе взаимодействия непосредственный контакт производителя и потребителя сопровождается обменом информацией, которую можно интерпретировать как обратную связь (т.е. «внутренняя горизонтальная» связь). Важно оперативно реагировать на реакцию клиента, его замечания, пожелания. Этому способствует формирование стандартов обслуживания, однако чрезмерная стандартизация услуг не должна снижать учет индивидуальных запросов, потребностей и ценностей клиентов. Уровень предоставляемого сервиса должен соответствовать качеству и цене, при этом осложнения, конфликты, жалобы на обслуживание обуславливают проблемы качества. Анализ литературы показал, что причинами низкого качества, а, следовательно, недовольства потребителя могут быть:

- неравномерное предоставление услуг, когда обслуживание предоставляется по-разному;
- неэффективные связи между персоналом, клиентом и сотрудником, а также подразделениями;
- слабая или недостаточная оценка персонала, отсутствие поощрений за хорошую работу;
- ненадлежащий контроль (или его отсутствие) качества обслуживания (контроль за поддержанием

стандартов обслуживания также является областью управления, которая редко бывает эффективной) (4).

В теории и практике управления широкое распространение получил системный подход, который интегрирует в единое целое различные направления и подходы научной управленческой мысли (процессный, ситуационный). С начала 1980-х гг. к проблеме управления различными аспектами деятельности в сервисе зарубежными специалистами разработан совершенно новый подход, который заложил основы того, что позже Р. Норманн назвал сервисным менеджментом (5, 6). Понятие «сервисный менеджмент», к примеру, А. Альбрехт так характеризует, что это тотальный организационный подход, который делает качество сервиса, воспринимаемое клиентом, главной движущей силой бизнес-деятельности (5). Из вышеизложенного следует, что главным фактором, обуславливающим успех сервисной организации, является способность удовлетворять запросы клиента. Поэтому система управления должна быть ориентирована на потребителя, учитывая его потребности, предпочтения, создавая персонализированную среду обслуживания. При этом качество обслуживания необходимо считать главной составляющей любой деятельности.

Рассматривая сервисную организацию как систему, наряду с внутренними переменными (структура, технологии, персонал, организационная культура, информация), которые взаимосвязаны между собой, необходимо выделить неформальные рабочие группы, неосозаемые ресурсы, окружающую обстановку и отдельную личность (7). Функционирование сервисной организации в окружении систем – экономической, политической, социальной, культурной, природной. В результате формируются такие системные качества, как изменчивость, динамичность, неустойчивость. Реагирование осуществляется за счет обратной связи, при этом следует уделять больше внимание средствам взаимосвязи и координации этих различных элементов и подсистем. Интеграция частей системы: средств производства, рабочей силы, информационных ресурсов, неосозаемых частей – происходит с помощью сети информации и связи, системы принятия решений и регулирующих механизмов.

С учетом вышеизложенного мы предполагаем разработанную нами концепцию менеджмента: управление сервисной организацией отражает философию обслуживания, которая интегрирует ее совместную деятельность (факторы, процессы, отношения) для максимального удовлетворения потребностей конкретного клиента, его нужд, предпочтений и повышения эффективности функционирования организации.

Процесс управления сервисной организацией включает определенную совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом и обеспечивают достижение поставленных целей.

1. Совместная деятельность означает, что работа должна координироваться, а это требует определенных управленческих мероприятий. Следовательно, управленческая деятельность состоит из координации действий индивидов, групп и организаций посредством осуществления управленческих функций: планирования, организации, руководства, мотивации и контроля, с помощью которых достигается эффективность сервисной организации. Относительная значимость одной функции по сравнению с другой зависит от места менеджера в организации и решаемых им проблем. Однако способность оценивать сравнительную значимость этих функций отличает эффективных менеджеров от неэффективных.

2. Цели организации непосредственно связаны с задачами, т.е. предписанной работой, которая должна быть выполнена. Задачи взаимосвязаны с технологиями как средством преобразования ресурсов в услугу. В сервисной организации взаимосвязь технологий и структуры управления имеет свои особенности. К примеру, по мере усложнения задачи (технологии) возрастает загрузка обслуживающего персонала, уменьшается число лю-

дей, подчиняющихся генеральному директору, а более сложными процессами управляют сотрудники более низкого уровня, шире используются горизонтальные (плоские) уровни, что ускоряет быстроту решений (активная обратная связь).

3. Процессы, отражающие интеграцию функциональных подсистем в сервисной организации (маркетинга, управления операциями, управления человеческими ресурсами, финансами, инновациями), позволяют увязать систему управления с механизмом и параметрами практической реализации. Управление функциональными подсистемами включает не только функциональные обязанности, но и налаживание связей с другими подразделениями по вопросам: ценообразования, проведения маркетинговых исследований клиентов, конкурентов, обновления материально-технической базы, разработки новых услуг, повышения квалификации персонала, оценке их труда, аттестации и многое другое. Оперативное совместное сотрудничество позволит интегрировать их совместную деятельность, усилить связи на горизонтальном уровне и более успешно решать задачи сервисной организации в целом.

4. Работа в сервисной организации является специализированной и осуществляется двумя или более лицами, между которыми возникают межличностные отношения. Поэтому разработанная нами концепция управления состоит не только в координации, но и изучении и динамике межличностных отношений. Все формы межличностных отношений определяют эффективность управления человеческими ресурсами, проникая в другую культурную среду. Направленность на практическое использование делает акцент на таких областях, как организационная культура, постановка целей, навыки ведения переговоров, формирование команд, стили лидерства, корпоративная культура, организационное развитие и методы принятия решений.

5. Сервисная организация – открытая система, поэтому менеджеры должны иметь дело одновременно с внутренними и внешними аспектами организационного поведения. Это также усиливается процессами изменения внешней среды, связанной с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством. Все это предполагает использовать управление не только изменениями и организационным развитием, но и всей сферы организационного поведения.

6. Роль и значение информации, ее анализ важны не только в процессе функционирования и взаимодействия с внешней средой, но и с поступающей по каналам внутренней обратной связи (между производителем и потребителем). Такая информация отражает многообразные запросы и потребности больших групп людей, конкретных индивидуумов, вступающих с производителем услуг в процессы рыночного обмена. Своевременное и быстрое реагирование на эти изменения обеспечит только гибкая система управления. Необходимо подчеркнуть, что обратная связь важна для улучшения обучения персонала, а также для развития индивидуальности, группового поведения и лидерства. Положительная обратная связь будет способствовать удовлетворению потребностей, нужд клиента, увеличивать положительные эмоции, а значит, вероятность повторного потребления услуги.

В итоге система управления (см. рис.) включает не только непрерывный рост и углубление специализации производства, контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху, но и систему ценностей и норм, корпоративную культуру и фирменный стиль, формирование и продвижение репутации фирмы, ее первых лиц, уровень развития систем коммуникаций, умение распространять благоприятную информацию о выполненных запросах известных клиентов.

Основу новой концепции управления составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед сервисной организацией. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются экономические и социальные, что обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

В зависимости от средств и характера используемых стимулов (или рычагов) выделяются: организационно-административные (в том числе правовые, нормативные: правовые и законодательные трудового и хозяйственного законодательства), экономические, социально-психологические (7). Так как потребитель участвует в со-производстве услуг, то необходимо рассматривать методы воздействия и на клиента, и на персонал.

К примеру, методы воздействия *на персонал*: прямые административные указания, правила стандартов, контроль и надзор; экономическое стимулирование и экономические санкции, применяемые к сотрудникам; стимулирование творческого труда, повышение уровня самостоятельности работников, высокая степень социальной защищенности работника, возможность повысить квалификацию, получение образования, привлечение работников в социальном управлении; комплектование малых групп, подбор сотрудников, соответствующий типу характеров, психики сотрудников и их должности.

В результате можно добиться дисциплинированности, выполнения задания в срок, стабильности в работе, повышения благосостояния, уверенности, удовлетворения, заинтересованности в качественной работе, чувства ответственности, что приводит к удовлетворению и стремлению лучше работать. В результате воздействия на клиента этих методов возможны рекомендации, пожелания, принятие решения о покупке, повторное обращение, распространение положительной информации среди постоянных и потенциальных клиентов, повышение настроения, удовольствия и улучшение эмоционального настроения.

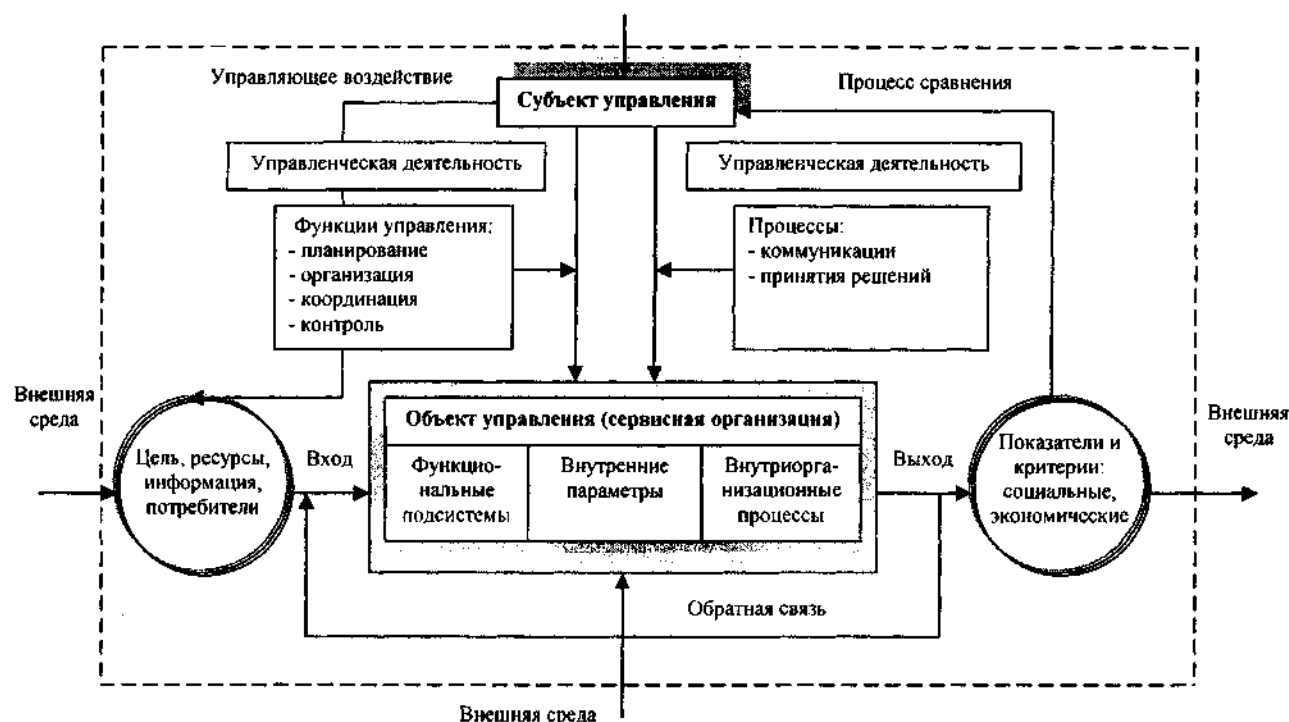


Рис. 1. Модель системы управления сервисной организации

Изложенное позволяет сформулировать два принципа управления в обслуживающей деятельности. Принцип *комплексности* означает использование этих методов в совокупности, что позволит своевременно учитывать потребности человека (клиентов и работников), мотивы их деятельности и сформировать стимулирующую систему в целом. Принцип *специфичности* предполагает использовать эти методы воздействия и на сотрудников, и на клиентов (так как клиент в сервисной деятельности участвует в сопроизводстве, а также и то, что каждого человека отличает индивидуальный характер, его способности).

Таким образом, главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора.

Литература

1. Теория управления: учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
2. Молотков, Ю.И. Системное управление социально-экономическими объектами и процессами / Ю.И. Молотков. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 2004. – 509 с.
3. Парахина, В.Н. Теория организации: учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2006. – 296 с.
4. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика: пер. с англ. / К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 751 с.
5. Чернышев, Б.Н. Управление персоналом в сервисных организациях / Б.Н. Чернышев // Управление персоналом. – 2003. – №12. – С. 68–71.
6. Предводителева, М.Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителя / М.Д. Предводителева, О.Н. Балаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 90–97.

Сергейчук, А.В. Социология управления: учебник / А.В. Сергейчук. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002. – 240 с.

Донскова Людмила Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры сервиса и туризма Алтайского технического университета им. И.И. Ползунова.

Адрес: 656038 Алтайский край г. Барнаул, пр. Ленина, 46 АлтГТУ кафедра сервиса и туризма

Р.т./факс 8-385 2 66-81-43

Email: fmagtu@rambler.ru