

С.А. Уваров, А.М. Воротынская, Е.А. Назарова
СПЕЦИФИКА РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Сергей Алексеевич Уваров – профессор кафедры торгового дела и товароведения, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; e-mail: s_uvarov@mail.ru.

Александра Михайловна Воротынская – доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; e-mail: vsanja@yandex.ru.

Екатерина Андреевна Назарова – доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; e-mail: kisa-kot9@yandex.ru.

В статье анализируются характерные особенности проведения кадровой политики на предприятиях, действующих в сфере услуг. Характеризуются различия между услугой и товаром, обуславливающие специфические требования к персоналу в организациях данного профиля. В статье содержатся отличительные характеристики кадровой политики, кадровой стратегии и кадрового планирования, образующие систему управления человеческими ресурсами компании. Авторами уточнены некоторые ключевые особенности кадровой политики в компаниях, предоставляющих услуги, такие как повышенные требования к коммуникационным навыкам персонала, рассмотрение работника как элемента маркетинговой стратегии, высокая роль перманентной мотивации персонала.

Ключевые слова: кадровая политика; сфера услуг; управление человеческими ресурсами; перманентная мотивация персонала; HR.

S.A. Uvarov, A.M. Vorotynskaya, E.A. Nazarova
SPECIFICS OF IMPLEMENTING PERSONNEL POLICY
AT SERVICE SECTOR ENTERPRISES

Sergey Uvarov – professor, the Department of Trade and Merchandising, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; e-mail: s_uvarov@mail.ru.

Aleksandra Vorotynskaya – senior lecturer, the Department of Economics and Management of Enterprises and Production Complexes, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, associate professor, St. Petersburg; e-mail: vsanja@yandex.ru.

Ekaterina Nazarova – senior lecturer, the Department of Economics and Management of Enterprises and Production Complexes, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, associate professor, St. Petersburg; e-mail: kisa-kot9@yandex.ru.

We analyze the characteristics of personnel policy at the service sector companies. The differences between goods and services determining specific requirements to the personnel in the service sector organizations are described. We list specific characteristics of personnel policy, personnel strategy and personnel planning making up the human resources management system. The authors specify certain key features of personnel policy in companies providing services, such as increased requirements to staff communication skills, seeing an employee as an element of marketing strategy, a high role of permanent staff motivation.

Keywords: personnel policy; service sector; human resources management; permanent staff motivation; HR.

Современное общество характеризуется высокой ролью сферы услуг в социально-экономической системе. Переход от индустриальной к постиндустриальной экономике, осуществленный в последние десятилетия в глобальном масштабе, отличается снижением доли промышленных предприятий в большинстве как развитых, так и развивающихся стран. Растет в процентном отношении доля работников, вовлеченных в оказание услуг, что обуславливает необходимость выявления ключевых особенностей оказания услуги по сравнению с производством товара. Таким образом, возникает потребность в выявлении специфики кадровой политики в компаниях данного профиля с позиции управления человеческими ресурсами. Исходя из специфических свойств услуги можно выделить особенности реализации кадровой политики, характерные для организаций данного профиля.

Как отмечают Л.И. Кулакова и В.В. Тарновский, «услуга – это специфический продукт, являющийся результатом процесса взаимодействия живого и овеществленного труда на потребителей (физических лиц, их групп, предприятий и организаций), их имущество или окружающие их условия, оказанный на платной основе, имеющий целью удовлетворить потребности потребителей» [5].

Услуги могут быть разделены, исходя из степени материальности. К материальным услугам относятся те услуги, которые связаны с созданием потребительской стоимости либо с восстановлением потребительской стоимости. К ним относятся, прежде всего, всевозможные ремонтные работы, которые могут не просто восстанавливать товар, но и придавать ему новые свойства, которыми он не обладал ранее.

Можно выделить такие отличительные признаки услуги, как ее неосвязаемость до момента ее предоставления, сложности стандартизации услуги, несохраняемость услуги. Многие авторы полагают, что отличительной чертой услуги также является неразрывность производства и потребления. В частности, такой позиции придерживаются Н.Г. Кизян и

Е.В. Маслова [3]. Эта распространенная в научной среде точка зрения может быть подвергнута критике, поскольку можно привести примеры услуг, разрывающих процесс производства и потребления. Например, результатом работы услуги парикмахера клиент может пользоваться не только во время посещения салона красоты, но и после – например, при посещении мероприятия, требующего прическу высокого качества. Другой пример – услуга по разработке веб-сайта. Она потребляется, прежде всего, не во время разработки сайта, а после завершения процесса предоставления данной услуги – при осуществлении действий, которые стали возможны благодаря труду тех, кто его создавал.

С этих же позиций можно подвергнуть критике и несохраняемость услуги как одно из ключевых свойств, отличающих услугу от товара.

Кадровая политика представляет собой один из элементов управления персоналом, который рассматривается некоторыми авторами наряду с *кадровой стратегией* и *кадровым планированием* [1].

Различия между этими тремя терминами в недостаточной степени рассмотрены в научной литературе, зачастую наблюдается смешивание дефиниций данных терминов. Разграничение данных понятий приведено в таблице.

Нам представляется, что кадровая политика подчиняется кадровой стратегии, которая является первопричиной также и кадровому планированию. Между тем, существуют и другие точки зрения на этот теоретический вопрос. Так, Е.П. Пархимчик полагает, что кадровая политика предшествует формированию различных кадровых стратегий, направленных на решение конкретных задач, например, таких как омоложение кадров, снижение затрат на персонал или нацеленной на возвращение работников-«звезд» [6].

Кадровое управление – это объединение кадровой политики, кадровой стратегии и кадрового планирования. Кадровое управление является синонимом понятия, имеющего более широкое распростране-

**Различия между кадровой политикой, кадровой стратегией
и кадровым планированием**

Понятие	Приоритет	Связь с оперативной деятельностью компании	Связь со стратегической деятельностью компании
Кадровая политика	Кадровая стратегия предшествует кадровой политике	Осуществляется в оперативном режиме (ежедневно, еженедельно)	Основывается на корпоративной культуре компании
Кадровая стратегия	Кадровая стратегия предшествует кадровому планированию	Основывается на результатах оперативной деятельности компании	Кадровая стратегия – часть стратегии компании
Кадровое планирование		Является руководством для кадровой политики	Основывается на кадровой стратегии

ние – управление человеческими ресурсами (далее – УЧР). В свою очередь, УЧР на уровне фирмы (на микроуровне) равнозначно англоязычному термину Human Resources Management (HRM).

Кадровая стратегия напрямую увязывается со стратегией компании, она основывается на том, какие задачи компания ставит на будущий период. Исходя из планируемых задач отдел УЧР определяет, каким образом должен преобразовываться кадровый потенциал компании. В рамках данной деятельности необходимо дать ответ, сколько сотрудников и какой компетенции потребуются для выполнения стратегических задач. На базе этого реализуется кадровое планирование – определение потребности в найме, увольнении, кадровых перестановках на период планирования (обычно – 1 год). В ходе кадрового планирования отдел по управлению человеческими ресурсами занимается разработкой мероприятий по перемещению сотрудников в рамках как вертикальной мобильности (повышение в должности), так и горизонтальной (перемещение из отдела в отдел). Наконец, кадровая политика представляет собой комплекс оперативных мероприятий по реализации кадровой стратегии, выполняемых в ежедневном ритме.

В работе А.В. Дейнека, В.А. Беспалько «Управление человеческими ресурсами» сказано, что «кадровая политика определяет, какой коллектив необходим организации и как должна быть организована деятельность с ним, для того чтобы организация могла успешно достичь собст-

венных стратегических целей» [2]. Данное понимание кадровой политики является в той или иной степени типичным, однако по своей сути оно более соответствует кадровой стратегии и кадровому планированию.

По своей природе кадровая политика в меньшей степени связана с экономической стороной деятельности компании, с формированием штатного расписания, с оценкой результатов нормирования труда и планированием потребности в персонале на его основе. Она предполагает текущую деятельность по подбору, отбору персонала, повышению его мотивации. В тоже время кадровая политика подразумевает не только оперативные мероприятия, но и регламентацию процессов, связанных с УЧР, – направлению и содержанию работы с персоналом. Отличие кадровой политики от кадровой стратегии в том, что кадровая стратегия, хотя, как и кадровая политика определяет направления работы с персоналом, но при этом напрямую связана с удовлетворением потребности компании в работниках для выполнения планов развития компании. Кадровая политика, напротив, основывается не на определении потребности компании в персонале определенного профессионального уровня, а на регламентации работы по удовлетворению этих потребностей.

Упрощенно говоря, кадровая стратегия отвечает на вопрос «сколько и каких работников компании нужно, в целом, в будущем на том или ином этапе», кадровое планирование – «сколько и каких работников следует нанять, обучить, уволить

в следующем году», кадровая политика – «каким образом будет осуществляться найм, увольнение, повышение в должности, перемещение между отделами».

Кадровая политика с точки зрения различных видов экономической деятельности имеет как общие, так и отличительные черты. Общие положения ее реализации весьма подробно рассмотрены в научных трудах как в России, так и за рубежом. Они широко апробированы на практике и известны менеджерам по всему миру. Между тем, кадровая политика в организациях, предоставляющих услуги, имеет и специфические черты, которые нужно учитывать при реализации на практике данной деятельности.

Кадровая политика предприятия сферы услуг имеет следующие отличительные особенности:

1. Повышенные требования к коммуникационным навыкам персонала. Сфера услуг в большинстве случаев подразумевает непосредственный контакт работников с потребителями услуги, что приводит к высокой актуальности коммуникационных способностей. Значительная часть персонала предприятия сферы услуг в большинстве случаев вовлечена в деятельность, подразумевающую взаимодействие с клиентами, что требует соответствующих компетенций.

2. Работник как элемент маркетинговой стратегии. Взаимодействие работников с клиентами приводит к ситуации, когда качественная работа персонала является действенным способом продвижения услуги. Высокую роль в этом аспекте играет приверженность персонала корпоративным ценностям, которые продвигаются во время оказания услуги. «Безликий» персонал, не ассоциирующийся с компанией, соответственно, приводит к ситуации, когда процесс оказания услуги не является средством ее продвижения на рынке. Исходя из этой особенности возрастает роль мероприятий по повышению приверженности персонала корпоративным ценностям, что входит в функционал специалистов по HRM наряду с другими направлениями деятельности.

3. Кадровая политика в сфере услуг

характеризуется высокой ролью перманентной мотивации персонала. Сфера услуг в большинстве случаев отличается более высокой значимостью отношения работника к труду, чем в производстве. Взаимодействие с клиентом вызывает ситуацию, когда персонал должен постоянно демонстрировать высокую мотивацию. Соответственно, HR-отделы компаний соответствующего профиля должны разрабатывать комплекс мероприятий, нацеленных не просто на стимулирование работников, но на поддержание постоянного уровня мотивации. Если в производстве сотрудник может работать «рывками», то повышая, то понижая свою вовлеченность, выполняя при этом плановые показатели, то в клиентоориентированных компаниях сферы услуг менеджмент сталкивается с потребностью поддержания постоянного уровня мотивации, поскольку периоды пониженной мотивации могут привести к потере клиента, не удовлетворенного качеством оказанной услуги.

4. Вовлеченность персонала в непосредственное взаимодействие с клиентом на предприятии сферы услуг приводит к ситуации, когда персонал компаний данного профиля в меньшей степени может быть переведен на дистанционную форму работы. Можно поставить вопрос о выделении среди всех услуг «контактных услуг», нацеленных на массового потребителя – к ним относятся питание, медицина, транспорт и некоторые др. «Контактные услуги» не представляется возможным сделать полностью цифровыми, следовательно, персонал, предоставляющий их, должен обладать, прежде всего, «традиционными» компетенциями. Такие сотрудники значительно меньше вовлечены в цифровую трансформацию экономики, поэтому кадровая политика в отношении должна быть более консервативна.

ЛИТЕРАТУРА

1. Василенко В.А. Стратегическое управление персоналом. М.–Берлин: Директ-Медиа, 2022. 208 с.

2. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. 3-е изд., стер. М.: Дашков и К°, 2021. 389 с.

3. *Кизян Н.Г., Маслова Е.В.* Управление человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг // Экономика и управление. 2016. № 1 (123). С. 51–54.

4. *Кириллова Е.Н.* Кадровая политика как фактор обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Финансы и учетная политика. 2022. № 1 (27). С. 5–11.

5. *Кулакова Л.И. Татаринова В.В.* Экономика и управление на предприятии

сферы услуг. Орел: Изд-во Среднерусского института управления – филиала РАН-ХиГС, 2020. 64 с.

6. *Пархимчик Е.П.* Кадровая политика организации. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

7. *Фандеева К.С.* Кадровая политика в системе стратегического управления персоналом организации // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2022. № 17. С. 152–154.