

О.В. Третьяков

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ УСЛУГ: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ И РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

Олег Владимирович Третьяков – зав. кафедрой «Инновационные технологии добычи нефти и газа», ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», кандидат экономических наук, г. Пермь; **e-mail: oleg.tretyakov@gmail.ru.**

В статье рассматриваются особенности управления персоналом в организациях сферы услуг, приводятся характерные отличия кадровой политики в компаниях сервисного профиля от промышленных и иных предприятий. Выявленные отличия являются как универсальными для сферы услуг, в целом, так и специфичными для российской практики реализации кадровой политики в коммерческих организациях, предоставляющих услуги. С помощью метода систематического отбора публикаций в профильной научной литературе были выявлены и обобщены такие черты управления персоналом в сфере услуг, как высокое влияние социокультурных факторов, требование к клиентоориентированности при найме персонала, повышенные требования к адаптивности в краткосрочной перспективе и другие.

Ключевые слова: управление персоналом; сфера услуг; корпоративная культура; управление человеческими ресурсами; адаптивность.

O.V. Tretyakov

PERSONNEL MANAGEMENT IN SERVICE SPHERE: UNIVERSAL FEATURES AND RUSSIAN SPECIFICS

Oleg Tretyakov – Head of the Department of Innovation Technologies of Oil and Gas Recovery, Perm National Research Polytechnic University, PhD in Economics, Perm; **e-mail: oleg.tretyakov@gmail.ru.**

We look at the characteristics of personnel management in service sphere organizations and reveal the key characteristics of personnel policy in service companies that differ the sector in question from industrial and other enterprises. The revealed differences are universal for the service sphere on the whole, but specific for Russian practice of personnel policy implementation in commercial service organizations. Relying on systematic selection of publications in scientific literature we distinguish and generalize such features of personnel management in the service sphere as high impact of social and cultural factors, the requirement of client orientation at hiring stage, increased requirements to short-term adaptivity, etc.

Keywords: personnel management; service sphere; corporate culture; human resources management; adaptivity.

Управление персоналом в компаниях сферы услуг (другими словами – сервисного профиля) развивается под влиянием различных трендов. С одной стороны, менеджмент таких организаций основывается на общемировых представлениях об

управлении человеческими ресурсами (human resources management, HRM), являющихся в значительной степени универсальными. С другой стороны, существует и российская специфика управления персоналом, анализируемая российскими

теоретиками и практиками. С третьей стороны, играют значимую роль отличия организаций сферы услуг от компаний иного профиля. В рамках проведенного исследования изучены второй и третий тренды без фокусирования на общеизвестных в профессиональной среде принципах организации кадровой политики в тактической и стратегической плоскости.

Как отмечается в монографии Р.Г. Маннапова и Л.А. Берешева, «качество предоставления услуг в сервисной организации находится в определенной зависимости от социальных ценностей, идеологических установок и ориентаций сотрудников. К примеру, в японских компаниях особенно ценятся вовлеченность и лояльность персонала к выпускаемой продукции, оказываемым услугам» [3].

Оказание услуг – это удовлетворение потребностей клиентов, существующих в рамках определенных общественных норм, сформированных в рамках культуры страны или региона, в котором действует компания. Соответственно, от персонала компании требуется соответствие этим нормам во время коммуникации с клиентом.

Корпоративная культура организации сферы услуг *может формироваться под влиянием культурных установок общества, в целом*. Как упомянуто выше, японская трудовая этика базируется на лояльности и вовлеченности персонала, когда руководитель рассматривается в патерналистской логике как «отец», который требует уважения и подчинения. Распространенная практика долговременной работы на компанию (вплоть до пожизненного найма) в совокупности с японскими этическими нормами формирует такую систему управления персоналом, в которой более ценны не профессиональные качества, а соответствие указанными выше нормам, верность компании.

В других культурах присутствует иная трудовая этика, обуславливающая иные подходы к управлению персоналом. Скажем, в странах с низкой степенью социальной защищенности нанимаемых на работу и широкими правами работодателей (например, в США, Южной Корее)

приветствуются работники, готовые к переработкам. При найме персонала готовность сотрудника работать сверх обычного рабочего дня может быть рассмотрена как важное качество, обуславливающее выбор конкретного работника работодателем. В последние годы в таких странах стало набирать популярность такое понятие, как *hustle culture* – экстремальный трудоголизм как стиль жизни определенной части молодежи.

Существует и противоположная точка зрения на связь корпоративной и общественной культур. Возможна ситуация, когда компания не адаптирует свою деятельность под этические нормы страны или региона расположения, а, напротив, рассматривает свои корпоративные нормы как привлекательные для потребителя, заменяя ими существующие общественные стандарты. Например, компания «McDonald's» при открытии своих ресторанов в СССР/России не стремилась приспособиться к существующей социальной специфике, а, напротив, рассматривала себя как глобальный брэнд, имеющий значимость вне существующих социокультурных стандартов. Соответственно, персонал компании сервисного профиля, имеющий узнаваемую и популярную среди потребителей корпоративную культуру, может продвигать ее в отрыве от общественных стереотипов.

Российская специфика управления персоналом многих предприятий сферы услуг выражается в *опоре на труд мигрантов*, в том числе, слабо адаптированной их части. Стремление минимизировать издержки приводит к ситуации, когда профессиональные качества работника предприятия сферы обслуживания в России не так важны, как уровень их оплаты труда, который работодатель стремится сократить. Однако по мере усложнения деятельности компании сферы услуг наблюдается рост требований к персоналу, выражаемый в снижении роли мигрантов. Для России характерна ситуация, когда минимизация издержек на персонал предприятия сервисного профиля является одним из основных направлений деятельности менеджмента таких компаний. Значи-

тельная доля предпринимателей далека от представлений, согласно которым персонал является главным ресурсом компании, поэтому стремится экономить на фонде оплаты труда, что удается делать в условиях невысокой правовой грамотности работников. Наблюдается тенденция, согласно которой низкоквалифицированный и неквалифицированный персонал компаний сферы услуг рассматривается руководством как легко заменяемый, что вызывает высокую текучесть кадров.

Как отмечается в конспекте лекций «Управление персоналом в сфере услуг», выпущенном в 2020 г. в Орловском государственном университете имени И.С. Тургенева, «место и время производства и потребления услуги для большинства вида услуг совпадают. Поэтому при размещении большинства организаций сферы обслуживания наиболее важной оказывается ориентация на потребителя – на его место жительства либо на его место работы, либо на транспортные потоки между местами жительства и работы [6]».

Большая часть услуг в сфере транспорта, торговли, бытового обслуживания, медицины требует непосредственного присутствия исполнителя в месте оказания услуги. Это вызывает ситуацию, когда значительный спектр услуг не подвергается переводу в дистанционный формат. Пандемия COVID-19 продемонстрировала, что значительная часть работников сферы услуг была вынуждена продолжить работу даже в условиях риска для здоровья, вызванного эпидемией. Такая ситуация приводит к тому, что с точки зрения управления персоналом актуально такое требование к работникам, как *возможность непосредственно присутствовать на месте оказания услуги*. Более того, значительная часть сферы услуг не может быть полностью цифровизирована и не может перейти в полностью «бесконтактный» формат.

Еще одна особенность управления персоналом в сфере услуг – трудности оценки работы компаний рассматриваемого профиля. Л.А. Берешева и З.Г. Зайнашева выделяют такую характерную черту работы предприятий сферы услуг,

как «сложность стандартизации и сертификации услуг, неоднозначность оценок качества обслуживания со стороны разных категорий потребителей, методические трудности в соизмерении социально-экономической эффективности функционирования организаций» [1].

Услуга отличается от материального товара тем, что ее ценность связана с удовлетворенностью потребителя. Материальный товар представляет ценность сам по себе в случае наличия на него спроса, а его стоимость может быть относительно легко рассчитана путем оценки стоимости вложенных в него ресурсов, рассмотрена исходя из «классических» факторов производства (труд, земля, капитал). Услуга, являющаяся формой товара, не может быть оценена лишь с точки зрения вложенных ресурсов, она подвергается оценке со стороны клиента. Персонал, предоставляющий услугу, вынужден «настраивать» свою деятельность на удовлетворение запросов потребителей; без этой «настройки» качество услуги резко падает. Соответственно, при найме работника в сфере услуг одну из ключевых ролей играет способность работника удовлетворить запросы клиентов, которые по природе своей изменчивы.

Кроме того, гетерогенность услуг (наличие неодинаковых элементов) усложняет их стандартизацию, что затрудняет планирование и нормирование труда. Оказание услуги, зависящей от запроса потребителя, усложняет оценку времени, требуемого для ее оказания, а значит, и трудозатрат.

Как отмечают Т.А. Бурцева, Е.А. Лысова, «управление предприятием сферы услуг с учетом перспектив должно осуществляться на основе гибких экстренных решений, т.к. постоянные изменения во внешней среде требуют незамедлительной адекватной реакции с учетом целей предприятия и имеющихся ресурсов. Чтобы предприятию выжить и вести эффективную деятельность, нет иного пути, как путь постоянного уточнения стратегий и эффективного использования ограниченных ресурсов в конкретный момент времени» [2].

Управление в сфере услуг отличается от менеджмента в промышленном производстве большей гибкостью в оперативной деятельности. Если производственный процесс требует значительного времени на адаптацию к изменениям, то сервисные компании, где выше значение персонала при непосредственном контакте с клиентом, имеют большие возможности для маневра в краткосрочной перспективе. Управление персоналом в сфере услуг предполагает быстрые изменения в труде работников, когда управленческие решения в еженедельном и ежедневном ритме воздействуют на оказание услуги. В сфере услуг *выдвигаются повышенные требования к адаптации персонала в краткосрочной перспективе*. Между тем, в среднесрочной и долгосрочной перспективе адаптивность персонала сервисного и производственного профиля сравнивается, поэтому было бы ошибочно утверждать, что при управлении персоналом сферы услуг требования к адаптивности работников априори выше, чем в производстве.

Различия в адаптации персонала предприятий сферы услуг и промышленных предприятий отражены на рисунке.

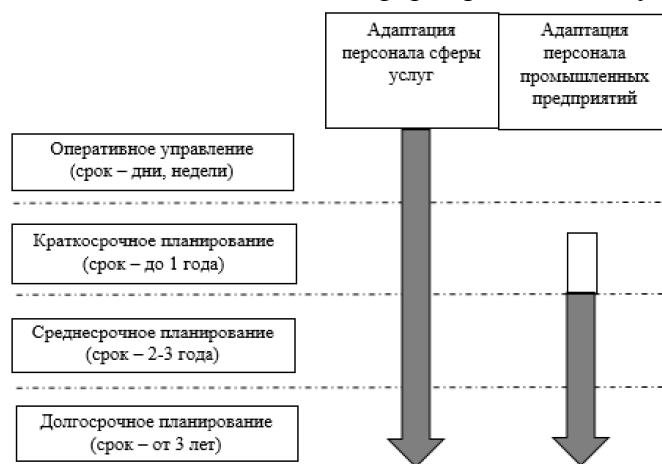
Как видно на рисунке, в краткосрочной перспективе, измеряемой днями и неделями, персонал компаний сервисного профиля способен к адаптации, в то время как персонал промышленных предприятий этой способностью не обладает или к нему не предъявляется таких требований. Промышленное производство связано с

выстраиванием логистических цепочек, формированием устойчивых каналов сбыта, определением норм времени и выработки работников, производственных планов. Перестройка таких процессов в кратчайшие сроки в подавляющем большинстве случаев невозможна. В среднесрочной перспективе длительностью до одного года адаптивность работников промышленных предприятий возможна, но в ограниченном масштабе, не затрагивающем основное наполнение производственной деятельности.

Следует отметить, что существуют факторы, входящие в противоречие с указанными на рис. особенностями адаптации персонала. В частности, в период начала пандемии коронавируса сотрудники предприятий промышленного профиля также были вынуждены быстро адаптироваться к эпидемиологическим изменениям. Однако данный пример может быть рассмотрен как исключение из закономерности, вызванное внезапным шоковым событием большой разрушительной силы, не имеющим экономическую природу.

Можно выделить следующие особенности управления персоналом в сфере услуг, как универсальные, так и специфичные для России:

1. Влияние социальных ценностей и культурных норм на систему управления персоналом. Персонал организации сферы услуг взаимодействует с клиентами, находящимися в рамках общественных норм, сформированных культурой страны или



Различия в адаптации персонала предприятий сферы услуг и промышленных предприятий

региона. Работники компании при взаимодействии с клиентами должны находиться в рамках этих норм, детерминированных социокультурными факторами.

2. В российских предприятиях сферы услуг часто наблюдается подход к управлению персоналом, основанный на минимизации издержек в ущерб клиентоориентированности. Он может быть выражен в привлечении мигрантов, слабо адаптированных к культуре России. В этом случае управленческие решения противоречат п. 1, обозначенному выше. В России для предприятий сервисного профиля характерна высокая текучесть персонала, особенно в организациях, где преобладает неквалифицированный и низкоквалифицированный труд.

3. В большинстве компаний сервисного профиля требуется непосредственное присутствие работника в определенном месте, где осуществляется контакт с потребителем. С точки зрения управления персоналом в таких случаях усложнена или невозможна организация дистанционной работы, а цифровизация носит ограниченный характер.

4. Персонал компании акцентирует свою деятельность на удовлетворении запросов клиентов, что обуславливает повышенные требования к достижению клиентоориентированности при найме персонала. От того, в какой степени услуга отвечает запросам потребителя, формируется ее рыночная стоимость.

5. К персоналу предприятий сферы услуг предъявляются повышенные требо-

вания к адаптивности на оперативном уровне и в краткосрочной перспективе – работники должны быть готовы в оперативном режиме изменять свою работу. Между тем, в среднесрочной и долгосрочной перспективе в сфере услуг и в промышленности уравнивается значимость реагирования персонала на изменения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Берешева Л.А., Зайнашева З.Г. Методологические основы формирования и развития системы управления персоналом в сфере обслуживания. Уфа: Уфимск. гос. акад. экономики и сервиса, 2006. 108 с.

2. Бурцева Т.А., Лысова Е.А. Особенности управления предприятиями сферы услуг // Вестник НГИЭИ. 2016. № 9 (64). С. 46–53.

3. Маннапова Р.Г., Берешева Л.А. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг: научные основы формирования и развития: монография / под ред. Р.Г. Маннаповой. М.: МАКС Пресс, 2011. 176 с.

4. Мортиков В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров // Вопросы управления. 2022. № 1 (74). С. 73–86.

5. Никольская Е.Ю., Попов Л.А. Управление персоналом в индустрии туризма. М.: РЭУ, 2021. 119 с.

6. Управление персоналом в сфере услуг: конспект лекций / Л.И. Губарев [и др.]. Орел: ОГУ имени И.С. Тургенева, 2020. 279 с.