

УДК 330.16:338.462

DOI: 10.18413/2408-9346-2016-2-2-45-50

Патрусова А.М.
Слинкова О.К.

**О СООТНОШЕНИИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ И
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА**

1) декан факультета заочного и ускоренного обучения, доцент, кандидат технических наук.

Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, г. Братск, 665709, Россия. *E-mail: fuo@brstu.ru*

2) профессор кафедры туризма и социально-культурного сервиса института управления, доктор экономических наук, доцент. Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»), ул. Победы, 85, г. Белгород, 308015, Россия. *E-mail: slinkova@bsu.edu.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблема качества обслуживания как важнейшего фактора конкурентоспособности предприятий сервиса и предлагается авторский взгляд на ее решение. Обосновывается, что ключевое значение в решении проблемы повышения качества обслуживания на предприятиях сервиса имеет готовность и желание работников реализовать себя в производственной деятельности. Раскрываются особенности мотивационной структуры работников предприятий сервиса. Обосновывается роль ценностей и организационной культуры, как эффективного инструмента, обеспечивающего ценностное регулирование трудового поведения работников предприятий сервиса. Обосновывается взаимосвязь между уровнем удовлетворенности трудом работников предприятий сервиса и уровнем качества обслуживания и необходимость постоянного мониторинга удовлетворенности трудом для повышения качества предоставляемого сервиса.

Ключевые слова: качество обслуживания, предприятия сервиса, организационная культура, удовлетворенность трудом, мониторинг удовлетворенности трудом.

UDK 330.16:338.462

DOI: 10.18413/2408-9346-2016-2-2-45-50

Patrusova A.M.
Slinkova O.K.

**ABOUT THE BALANCE OF SERVICE'S QUALITY AND JOB
SATISFACTION AT SERVICE ENTERPRISES**

1) Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Correspondence and Accelerated Learning Bratsk State University. 40 Makarenko St., Bratsk, 665709, Russia. *E-mail: fuo@brstu.ru*

2) Professor Department of Tourism and Socio-cultural Service, Institute of Management, Doctor of Economics, Associate Professor. Belgorod State National Research University, 85, Pobedy St., Belgorod 308015, Russia. *E-mail: slinkova@bsu.edu.ru*

Abstract: The article discusses the problem of service's quality as the most important factor in the competitiveness of service enterprises. The authors present their opinion on solving this problem. The article explains that the key to solving the problem of improving the service's quality at service enterprises is the willingness and desire of employees to fulfill their potential in productive activities. The features of the motivational structure of workers of service enterprises are revealed. The role of values and organizational culture as an effective tool for ensuring the value regulation of labor behavior of workers of service enterprises is justified. The relationship between the level of job satisfaction of employees of service enterprises and the level of service's quality and the necessity of continuous monitoring of job satisfaction to improve the quality of provided services are justified.

Keywords: service's quality; service enterprises; organizational culture; job satisfaction; job satisfaction monitoring.

Качество обслуживания – важнейший фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сервиса. Этот факт ни у кого не вызывает сегодня сомнения и служит основой для формирования управленческих стратегий в сфере услуг. Лозунг «Клиент всегда прав!» является ключевой идеей

таких стратегий. Проблема состоит в том, что часто данный и подобные ему лозунги остаются простыми декларациями, а уровень российского сервиса, несмотря на значительные позитивные изменения, происходящие в последнее время, оставляет желать лучшего.

Проблема качества обслуживания многогранна: качество обслуживания определяется профессионализмом работников сферы услуг, совершенством используемых технологий и многими другими факторами. Для решения данной проблемы многие предприятия сервиса внедряют системы менеджмента качества. Методология построения таких систем достаточно отработана [см., например, 9]. Однако исследование практического опыта в этой сфере показывает, что часто на предприятиях эта работа сводится к разработке строго формализованных процедур и бизнес-процессов, порождающих большие объемы бюрократических форм отчетности. Это вызывает неприятие персоналом данных систем и, соответственно, снижает их эффективность.

По нашему мнению, ключевое значение в решении проблемы повышения качества обслуживания на предприятиях сервиса имеет готовность работников сферы услуг сделать для клиента все и даже больше того, что требуют должностные инструкции. Как известно, качество услуги неотделимо от исполнителя услуги, поэтому желание и готовность работника максимально использовать свои профессиональные знания, опыт и лучшие человеческие качества становятся тем критическим фактором, который определяет, насколько клиент будет удовлетворен полученной услугой [11].

Как показывает простой жизненный опыт, клиент может достаточно терпимо относиться к различного рода обстоятельствам, не являющимся конкурентными преимуществами организации, будь то недостаточно широкий ассортимент предлагаемых услуг, несколько завышенные цены по сравнению с конкурентами и даже не самое удобное территориальное расположение фирмы. При этом он совершенно не готов терпеть недоброжелательное отношение и даже просто отсутствие внимания к себе. Тем более он не готов испытывать чувство оскорбленного достоинства, которое, к сожалению, мы иногда испытываем, посещая магазины, гостиницы, рестораны и прочие заведения сферы услуг. При этом не обязательно подразумевать под этим откровенное хамство обслуживающего персонала, так как, справедливости ради, надо отметить, что такое крайнее проявление неуважения к клиенту встречается сегодня крайне редко. Человек очень остро реагирует на любые малейшие проявления неуважения к себе. Естественной реакцией клиента в этом случае будет отказ от повторного посещения такого предприятия.

Т. Н. Лустина приводит результаты исследования, подтверждающие данный вывод:

из общего числа клиентов, прекративших отношения с компанией или фирмой 68% сделали это по причине плохого обслуживания, а, например, из-за неудовлетворенности собственно товарами или услугами только 10% [4].

Как сформировать у сотрудников желание и готовность работать по высшим стандартам качества? Самый простой путь, к которому обычно обращаются менеджеры для решения этого вопроса – разработка подробных стандартов, предписывающих определенные нормы поведения, включая доброжелательную улыбку, предпочтительные формы приветствия и многое другое. Мы не отрицаем определенной пользы и даже необходимости данных стандартов. Однако заметим, что даже заставить кого-то улыбаться, если это ему не свойственно, достаточно сложно, тем более, если речь идет не о заученной, а искренней улыбке. Поэтому решение данной проблемы, по нашему мнению, заключается не столько в разработке формализованных процедур и детальных стандартов, сколько в создании на предприятиях сферы услуг такой среды, которая мотивировала бы работников к повышению качества обслуживания клиентов.

Речь, таким образом, идет о создании системы мотивационного управления персоналом, обеспечивающей позитивные изменения трудового поведения работников. При этом само трудовое поведение должно рассматриваться «с учетом мотивационной и ценностно-нормативной составляющих, отражающих вклад побудительной и ценностно-нормативной составляющих, присущих как субъекту, так и объекту управления» [15].

Говоря о мотивационной составляющей трудового поведения персонала сферы услуг, мы имеем в виду мотивы трудового поведения, обусловленные потребностями работников, с одной стороны, и стимулы, применяемые по отношению к ним со стороны руководства, – с другой. Условием, обеспечивающим заинтересованное, ответственное отношение к труду, как известно, является совпадение, гармонизация мотивов и стимулов.

Трудовые мотивы можно подразделить на две основные группы: мотивы выбора и мотивы осуществления трудовой деятельности. Мотивы выбора трудовой деятельности объясняют, почему человек выбирает ту или иную сферу приложения труда. Рассматривая предприятия сервиса как сферу приложения труда, следует отметить невысокую престижность ее профессий. Мало кто из нас мечтал стать продавцом,

горничной или официантом. Сами слова «услуга», «сервис» часто воспринимаются уничижительно. Возможно потому, что в термине «услуга» легко угадываются слова «прислуга», «обслуга», а слово «сервис» и вовсе произошло от латинского «servus», что означает «слуга».

С другой стороны, уровень оплаты труда в сфере услуг, как показывает статистика, также не способствует росту его престижа. Поэтому в сфере услуг так много случайных людей, для которых труд представляет собой лишь инструментальную ценность и рассматривается как источник средств к существованию. Как показали исследования Д. А. Пастуховой, значительная часть детей-сирот осуществляет свой выбор в пользу сервисных профессий, в то время как профессиональная ориентация детей, воспитывающиеся в полных семьях, практически не связана с данной сферой [7, 8].

Что касается собственно мотивов трудовой деятельности персонала предприятий сферы услуг, обуславливающих стремление повысить результаты и качество своего труда, то здесь так же довольно часто наблюдается несоответствие мотивационной структуры работников требованиям, предъявляемым характером самой работы. Эти несоответствия проявляются в следующем.

Во-первых, основной особенностью сферы услуг является высокий уровень клиентоориентированности [1, 3, 14]. Данная особенность проявляется в необходимости непосредственного контакта производителя и потребителя услуги и, следовательно, предполагает наличие развитых коммуникационных способностей у работников сервисных предприятий. В свою очередь, развитые коммуникационные способности предполагают, как минимум, наличие у индивидуума активных социальных потребностей – потребностей в общении, связях, принадлежности. Отметим, что автор всемирно известной теории иерархии потребностей А. Маслоу называл эту группу потребностей потребностями в любви и уточнял: «Потребности в любви предполагают как потребность давать, так и потребность получать любовь... Такая личность будет жадно стремиться завязать отношения с людьми вообще...» [5].

Как представляется, любовь к людям вообще и проявление сочувственного, заинтересованного внимания к отдельному человеку, в частности, является ключевым качеством работника сферы услуг. Люди, не обладающие этим качеством,

являются профессионально непригодными для данной отрасли. С другой стороны, как утверждает теория иерархии потребностей, потребности человека в любви, контактах могут возникнуть лишь тогда, когда его первичные потребности удовлетворены хотя бы частично. К сожалению, уровень оплаты труда работников сферы услуг, особенно в современных кризисных условиях, далеко не всегда способствует этому. В итоге мы получаем угрюмых, недоброжелательных, незаинтересованных работников.

Во-вторых, особенностью сферы услуг является преимущественно творческий характер труда, предполагающий наличие у работников развитых потребностей в успехе, достижениях, личностном и профессиональном росте, самореализации. Эти потребности занимают более высокое место в общей иерархии и, следовательно, имеют еще меньше шансов активного проявления по сравнению с социальными потребностями, в то время как их отсутствие или слабая выраженность у работников предприятий сферы услуг становится серьезным ограничением их профессиональной реализации.

Сказанное отнюдь не означает, что система мотивационного управления персоналом предприятий сферы услуг должна быть исключительно ориентирована на использование денежных стимулов к труду. При всей значимости последних, особенно в условиях экономического кризиса, не следует сбрасывать со счетов организационные, моральные стимулы, а также возможности стимулирования работников свободным временем.

В качестве организационных стимулов могут использоваться: предоставление работнику большей самостоятельности в принятии решений по поводу внесения изменений в свою работу, улучшение организации труда, предоставление работникам возможности повышения квалификации за счет организации и прочее. Диапазон моральных стимулов, оказывающих существенное влияние на трудовую мотивацию работников, весьма широк и может включать различные моральные поощрения и мероприятия, начиная от устных благодарностей и кончая организацией профессиональных конкурсов, чествованием победителей, организацией публикаций в прессе о заслуженных работниках и т.п. Стимулирование свободным временем также может оказаться привлекательным для работников и может заключаться в

предоставлении отличившимся работникам гибкого графика работы, возможности выбирать время отпуска и т.п.

Следующий аспект, представляющий особую роль в формировании систем мотивационного управления персоналом предприятий сферы услуг, связан, как отмечалось ранее, с ценностно-нормативной составляющей трудового поведения. Его значение определяется тем, что выбор человеком варианта поведения вообще и на рабочем месте, в частности, определяется не только потребностями и соответствующими им мотивами, но и ценностными установками. Как справедливо отмечает М. В. Недякин: «Самое важное – это заложенная в нас система ценностей... Именно система ценностей подсказывает нам, как правильно поступить в той или иной ситуации. И именно она должна стать главным руководителем и контролером в среде искреннего сервиса» [6].

Для любого зрелого человека именно система ценностей служит основным регулятором поведения. И здесь необходимо опять отметить, что условием благополучия организации и отдельного работника данной организации является обеспечение соответствия, гармонии между ценностями, провозглашаемыми руководством, и ценностными ориентациями работников.

Совершенно очевидно, что данная задача не относится к числу легко решаемых. Во-первых, потому, что все мы разные. Ценностная система человека формируется в процессе воспитания и социализации личности и определяется специфическими условиями его «среды обитания». Поэтому привитие всем работникам единой системы ценностей сродни задаче «причесать всех под один гребешок», в то время как каждый работник стремится отстоять свою индивидуальность.

Во-вторых, известно, что чем старше человек, тем сложнее внести в сложившуюся у него систему ценностей каких-либо изменения. В организации, как правило, мы имеем дело с людьми с устоявшейся системой ценностей, поэтому формирование единой системы ценностей, разделяемых всеми членами организации, требует значительных усилий и временных затрат. Однако решение данной задачи дает организации существенный выигрыш, состоящий в повышении лояльности работников к руководству, приверженности к организации и, в конечном итоге, к формированию готовности

работников к работе по высшим стандартам качества.

Инструментом, обеспечивающим ценностное регулирование трудового поведения работников, является организационная культура. Теме организационной культуры посвящено сегодня большое количество научных и популярных публикаций. Эффективность использования данного инструмента в управленческой практике практически ни у кого не вызывает сомнения. Исследования, проведенные Е. Г. Грудистовой, подтвердили «наличие прямой связи между уровнем развития культуры и экономическими результатами деятельности предприятия», а также наличие «обратной зависимости между уровнем развития организационной культуры и средним уровнем текучести кадров» [2].

И вместе с тем, говорить об успешном применении данного инструмента в деятельности отечественных предприятий сферы услуг, вероятно, преждевременно. Даже если какая-то работа в этом направлении и производится, то она чаще всего сводится к составлению этических кодексов, определяющих нормы трудового поведения и взаимодействия работников между собой, или разработке стандартов, устанавливающих принципы взаимодействия с клиентами. Данные кодексы и стандарты, содержащие много красивых и правильных идей, часто оказываются «неработающими» документами, поскольку не подвергается повседневному анализу реальная практика, не вскрываются реальные причины «отклоняющегося» поведения работников, не осуществляется серьезных мер по повышению восприимчивости работников к проблемам этического характера.

Стремление к обеспечению неукоснительного выполнения работниками установленных поведенческих норм и стандартов побуждает руководство к разработке все более сложных и, соответственно, дорогостоящих форм и методов контроля, включая камеры видеонаблюдения, запись телефонных разговоров, использование так называемых «тайных» покупателей и т.п. Все эти меры не всегда дают желаемый результат. Работники, как правило, хорошо понимают, что контролируется, а что нет, какие зоны остаются свободными от контроля и позволяют себе действовать по принципу «кошка за дверь, мышки – на стол».

Вероятно, решение проблемы заключается не в усилении контроля, а в создании условий, способствующих «включению» внутреннего

контроля, принятию работниками на себя ответственности за качество и результаты своего труда. Это становится возможным, если сотрудники:

- разделяют ценности, провозглашаемые руководством компании;
- доверяют руководству;
- дорожат уважением руководства и не хотят его потерять.

Как представляется, достижение данных условий возможно только при наличии четкой обратной связи в системе управления персоналом, позволяющей своевременно выявлять проблемные ситуации и «узкие» места и обеспечивать их оперативное устранение. Усложняющиеся формы социальных взаимосвязей создают «острую необходимость нахождения новых эффективных инструментов оперативного отслеживания происходящих изменений с целью выявления закономерностей и причинно-следственных связей процессов и явлений в трудовой сфере» [12].

По нашему мнению, инструментом обеспечения такой обратной связи может служить мониторинг. В научной литературе встречаются разнообразные и даже противоречивые толкования сущности мониторинга. Не вдаваясь в дискуссию по данному вопросу, отметим, что мы придерживаемся следующего взгляда на сущность мониторинга: «Мониторинг представляет собой информационно-аналитическую подсистему управления, обеспечивающую своевременное обнаружение негативных тенденций и процессов в организации, анализ их места, времени и причин и принятие научно обоснованных управленческих решений, направленных на их устранение» [13].

В качестве объектов мониторинга могут выступать самые разнообразные явления, процессы, показатели. Выбор объекта мониторинга для целей повышения качества обслуживания представляет собой сложную методологическую задачу. Несомненно, с этой целью можно использовать целый комплекс показателей, непосредственно отражающих уровень качества обслуживания, будь то количество претензий клиентов, время ожидания услуги и многое другое. Все это имеет значение, однако не является тем критическим фактором, анализ которого позволяет ответить на вопрос, который мы обозначили выше: почему работник готов или не готов делать нечто большее, чем это требуют должностные инструкции и существующие на предприятии системы контроля. Анализируя показатели, отражающие

уровень качества предоставляемых организацией услуг, мы констатируем факты, имеем дело с последствиями, но не вскрываем причин этих фактов и явлений.

Для ответа на данный вопрос важно отвлечься от формальных требований стандартов качества и задуматься над тем, что же в конечном итоге есть высокое качество обслуживания? По нашему мнению, высокое качество обслуживания – это счастливый и удовлетворенный клиент. Следующий вопрос, который неизбежно возникает с позиций данной логики, – сможет ли несчастливый и неудовлетворенный работник поделиться счастьем и удовлетворением с клиентом? Весьма сомнительно, даже при условии наличия высокой квалификации и прочих важных факторов. Поэтому мы считаем, что в целях повышения качества обслуживания мониторингу должен подвергаться уровень удовлетворенности работников трудом. Удовлетворенность трудом – важнейший показатель, выступающий в роли обратной связи в системе мотивационного управления персоналом. Именно удовлетворенность работников трудом во многом определяет уровень предоставляемого сервиса.

Данную позицию и методику исследования удовлетворенности трудом мы обосновали в ряде своих трудов [см., например, 10]. Здесь же отметим только, что постоянный мониторинг удовлетворенности трудом работников предприятий сферы услуг даст возможность оперативно выявлять проблемные ситуации в трудовой сфере и осуществлять необходимые меры, способствующие снятию ограничений, препятствующих формированию готовности и желанию работников реализовать себя в производственной деятельности.

Список литературы

1. Апенько, С. Н. Шавровская, М. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. № 2.
2. Грудистова, Е. Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятий. Братск: ФГБ ОУ ВПО «БрГУ», 2012. 186 с.
3. Клепнева, К. В. Подбор клиентоориентированного персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. № 4.
4. Лустина, Т. Н. Стратегия сервиса как фактор повышения эффективности деятельности предприятий индустрии красоты // Сервис+. 2009. № 4.
5. Маслоу, А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 352 с.
6. Недякин, М. В. Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента

больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / М. Недякин. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 192 с.

7. Пастухова, Д. А. Психологические условия развития адаптационных способностей воспитанников детского дома. Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Белгород, 2012. 204 с.

8. Пастухова, Д. А. Опыт формирования психологических условий развития адаптационных способностей воспитанников детского дома // Общество: социология, психология, педагогика. 2014. № 1.

9. Патрусова, А. М., Слинкова, О. К. Применение принципов менеджмента качества в образовательных учреждениях высшего профессионального образования // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. Т. 1.

10. Поварич, И. П., Слинкова, О. К. Методика и опыт социологического исследования удовлетворенности трудом работников предприятия // Ползуновский вестник. 2006. № 3

11. Семченко, И. В. Обмен социальными ресурсами в образовательной среде современного российского общества // Научный результат. Серия: Технологии бизнеса и сервиса. 2015 № 4 (2). С 47-52.

12. Слинков, А. М., Игнатова, Т. В. Мониторинг как управленческий процесс: сущностно-категориальная характеристика // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 1 (68).

13. Слинков, А. М. Раскрытие информационно-аналитического содержания мониторинга в системе управления организацией на основе методологического и управленческого подходов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 1.

14. Слинкова, О. К., Патрусова, А. М. Эволюция производственного менеджмента и его особенности в сфере услуг // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». 2015. № 1.

15. Слинкова, О. К. Трудовая мотивация и организационная культура (теоретико-методологические и прикладные основы исследования). Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Кемерово, 2006. 331 с.

References

1. Apenko, S. N. Shavrovskaya, M. N. *The Customer-staff Relationship Marketing Concept* // Herald of Omsk State University. Series: Economy. 2010. № 2.

2. Grudistova, E. G. *Formation and Development of Organizational Culture of Enterprises*. Bratsk: FGB DU WEI «BrSU», 2012. 186 p.

3. Klepneva, K. V. *Selection of Customer-oriented Staff* // Herald of Omsk State University. Series: Economy. 2014. № 4.

4. Lustina, T. N. *Service Strategy as the Factor of Increase of Efficiency of Activity of Enterprises of the Beauty Industry* // Service +. 2009. № 4.

5. Maslow, A. *Motivation and Personality* / Abraham Maslow. 3rd Ed. St. Petersburg: Peter, 2003. 352 p.

6. Nedyakin, M. V. *Sincere Service. How to Motivate Employees to Do to the Customer More than Enough. Even When the Boss is not Looking* / M. Nedyakin. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 192 p.

7. Pastukhova, D. A. *Psychological Conditions of Development of Adaptation Abilities in Orphanages. The thesis for the degree of candidate of psychological sciences* / Belgorod State University. Belgorod, 2012. 204 p.

8. Pastukhova, D. A. *The Experience of Psychological Conditions of Formation of Adaptive Abilities in Orphanages* // Society: Sociology, Psychology, Pedagogy. 2014. № 1.

9. Patrusova, A. M. Slinkova, O. K. *The Use of Quality Management Principles in Educational Institutions of Higher Professional Education* // Proceedings of Bratsk State University. Series: Economics and Management. 2013. Vol. 1.

10. Povarich, I. P., Slinkova, O. K. *Methods and Experience of Sociological Research into Job Satisfaction of Employees* // Polzunovsky Vestnik. 2006. № 3

11. Semchenko I. V. *The Exchange of Social Resources in the Educational Environment of the Modern Russian Society* // Scientific results. Series: Business Technology and Service. 2015 № 4 (2). Pp. 47-52.

12. Slinkov, A. M., Ignatova, T. W. *Monitoring as a Management Process: an Essentially Categorical Characterization* // Science and Education: Agriculture and economics; entrepreneurship; law and governance. № 1, 2016. (68).

13. Slinkov, A. M. *Revealing the Information and Analytical Content of Monitoring in the Organization Management System Based on the Methodological and Managerial Approaches* // State and Municipal Management. Scientists SKAGS note. 2016. № 1.

14. Slinkova, O. K. Patrusova A. M. *Evolution of Production Management and its Characteristics in the Service Industries* // Scientific Result. A series of «Business Technology and Service», 2015. № 1.

15. Slinkova, O. K. *Work Motivation and Organizational Culture (theoretical and methodological foundations and applied research)*. The thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences / Кемерово, 2006. 331 p.