

**ТРАНСДИСЦИПЛИНАРНЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ  
В СЕРВИСНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ****TRANSDISCIPLINARY  
RESEARCHES  
IN THE SPHERE  
OF SERVICE**

УДК 330.123.6

Аниканова Т.В.  
Anikanova T.V.**К ВОПРОСУ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ****IMPROVEMENT OF QUALITY IN SERVICE INDUSTRIES****Аннотация**

Показан выбор оптимальной системы повышения качества оказываемых услуг, среди существующих систем. Рассмотрены принципы совершенствования сферы услуг. Большое внимание уделено методологии, предлагаемой Дж. Седдоном, приведены краткие характеристики отдельных составляющих этой методологии и основных ее этапов. Проведен анализ системы поощрения, которую в некоторых организациях используют для повышения качества услуг. Показано, что такая система весьма далека от поощрения действий, нацеленных на увеличение объемов продаж без возрастания собственных расходов организации, обычно она приводит к существенному росту потерь и снижению качества обслуживания клиентов. Установлено, что к каждой конкретной организации необходим индивидуальный подход.

Ключевые слова: совершенствование сферы услуг; потребительский спрос; система поощрения; оценивание сотрудников; обучение сотрудников.

**Введение**

В настоящее время отечественными и зарубежными авторами ведется непрерывная работа по исследованию особенностей предоставления услуг. Особенно актуален вопрос повышения качества услуг серви-

**Abstract**

In the article, the author discusses the existing systems of rendering services, gives focus on the selection of optimal system to improve the quality of services, and describes the principles of improving the service industries. Great attention is paid to the methodology proposed by J. Seddon, the brief characteristics of individual components of the methodology and its main stages. The author analyzes the system of incentives used by some businesses to improve the quality of services. It is shown that this system is too far from promoting actions aimed at increasing sales without increasing business costs, which usually results in the considerable growth of losses and poor quality of customer service. The author concludes that each particular business requires an individual approach.

Key words: improvement of the service sector; consumer demand; the system of encouragement; assessment of employees; training employees.

са в Российской Федерации, что связано с особенностями менталитета, многонациональностью страны и с историей развития рыночной экономики.

Автором данной работы ставится вопрос о выборе оптимальной системы повы-

шения качества оказываемых услуг, среди существующих систем. При выборе способа повышения качества необходимо учитывать зарубежный опыт, а также особенности развития рыночной экономики в России.

#### Цель работы

Целью работы является исследование основных подходов к проблемам повышения качества обслуживания на предприятиях сервисной направленности.

#### Результаты исследования и их обсуждение

В работе [1] для совершенствования сферы услуг предлагается ограниченный ряд очень простых принципов:

- работа всегда должна быть ориентирована на потребителя;
- улучшать ее должен тот, кто ее выполняет;
- сфера услуг отличается от производства большим разнообразием требований клиентов, и быстро адаптироваться к этой ситуации может только человек;
- инструмент количественного анализа спроса и мониторинга улучшений – контрольная карта Шухарта (ККШ);
- от административно-командного стиля современного менеджмента надо полностью отказаться.

Много работ по менеджменту посвящено производственным предприятиям [2, 3]. Однако идеи, предложенные в этих книгах, не могут с успехом распространиться на сферу услуг, которая имеет ряд отличий от промышленности. В частности, услуги невозможно хранить, услугу нельзя изготовить с применением физических средств (делая какие-то вещи). Обслуживание идет в точках транзакций. При этом агент, обслуживающий клиента, – это часть предоставляемой услуги и потребитель вовлечены в процесс предоставления услуги.

Автором [1] выдвинута идея, согласно которой именно клиент определяет номинальную ценность услуги. Поэтому создание производительной и эффективной

сервисной организации должно начинаться с изучения природы и характера потребительского спроса.

Поскольку в сфере услуг клиенты вовлечены в процесс их обслуживания, надо понять разнообразие потребительского спроса, а затем создать систему, способную справиться с этим разнообразием. Методы, предлагаемые Дж. Седдоном, полностью соответствуют философским взглядам Т. Оно, но они совершенно иные, чем те, что использует промышленность, поскольку построены для решения иных проблем. Эти различия включают:

- анализ потребительского спроса с точки зрения потребителей;
- умение отличать заявки от жалоб;
- понимание того, прогнозируем или нет спрос;
- реорганизацию услуги в соответствии с потребительским спросом;
- изменение системы (показателей, ролевых функций и других системных условий) для отказа от дисфункциональных аспектов командного стиля мышления и замены его системным подходом к управлению работой.

Приведем краткие характеристики отдельных составляющих этой методологии и основных ее этапов. Анализ потребительского спроса в терминах потребителей: необходимо изучать природу запросов потребителя. Если не знать чего хочет потребитель, то существует риск предоставить услугу низкого качества и по высокой цене.

Умение различать заявки на услуги и жалобы потребителей: жалобы обусловлены неспособностью компании сделать что-то для потребителя так, как нужно, а заявки на предоставление услуг – это то, что любая компания хочет получать от потребителей. Значит, поток жалоб находится под полным контролем организации, а устранение их причин служит одним из самых мощных экономических рычагов для менеджеров.

Понимание того, прогнозируем или нет потребительский спрос: прежде чем пы-

таться удовлетворить спрос, очень важно оценить его предсказуемость.

Перестройка сервиса в соответствии с потребительским спросом: когда количество жалоб сокращается, клиенты лучше обслуживаются и снижаются затраты. Если потоки обслуживания построены в соответствии с номинальным ценностным потребительским спросом, то сервис улучшается, а затраты уменьшаются.

Изменение системы: для устранения дисфункциональных аспектов командного стиля мышления и замены его методами, основанными на системном подходе к управлению работой, надо изменить показатели, ролевые функции и другие системные условия.

Кроме оценки потребительского спроса и перестройки сервиса в соответствии с потребительским спросом необходимо уделять большое внимание работникам компании, которые предоставляют услуги. Во многих организациях сферы услуг разработаны специальные программы борьбы с прогулами. Обычно эти программы включают учет количества пропусков работы с начислением баллов в зависимости от продолжительности и частоты. Баллы суммируются. Наибольшая сумма означает, что с человеком проведут формальное собеседование и составят план исправления ситуации. Но, как и в других подобных случаях в рамках командно-административной системы, этот показатель не учитывает вариации. В результате действительно болеющие люди получают плохие оценки, а всем известные прогульщики ускользают от наказания. В данном случае работа над улучшением правил бессмысленна, поскольку нельзя учесть все возможные вариации. Люди всегда научатся оптимизировать свои оценки при максимизации времени отсутствия на работе.

Проблема прогулов – неотъемлемая часть старой системы. Если изменить структуру и управление работой, то ликви-

дируются условия, порождающие эту проблему. Сама работа должна мотивировать в основном внутренне. Люди сами знают, кто бездельничает на рабочем месте, а кто нет. При перестройке системы необходимо отказаться от управления борьбой с прогулами, поскольку неверны исходные предпосылки. После того как новая система стабилизируется, проблема разрешится сама собой или ее масштабы заметно сократятся [1].

В некоторых организациях для повышения качества услуг используют систему поощрения. Если предлагается использовать систему стимулов, то появляются победители, наличие которых, доказывает на сколько хорошо действует система. Но это не так. Победители создают побежденных. Такая система деморализует отстающих, поскольку это лотерея.

Психологи провели простой эксперимент [4]. Они поместили две группы людей в отдельные помещения и поручили каждой решение одной и той же задачи. Обеим командам сообщили, что они участвуют в эксперименте, но только одной пообещали заплатить за решение проблемы. Спустя некоторое время объявили перерыв. Группа, которой было сообщено о денежном вознаграждении, прекратила работу, а другая продолжила трудиться. Причина такого поведения проста и заключается в следующем: обещанное вознаграждение («сделай это и получишь поощрение») лишает задачу самостоятельной ценности. Утрачивается внутренний интерес.

Применяемая в организациях система поощрения подобна лотерее, и агенты, которым предоставлена свобода, всю свою изобретательность обращают на борьбу за награды. Поскольку такая система весьма далека от поощрения действий, нацеленных на увеличение объемов продаж без возрастания собственных расходов организации, обычно она приводит к существенному росту потерь и снижению качества обслуживания клиентов.

Поощрения обычно применяют в качестве средства мотивации продавцов. Но во всех случаях [1] отказ от схем стимулирования и переход на твердый оклад приводил к улучшению кооперации между продавцами и повышению качества обслуживания клиентов, и более того – к увеличению объемов продаж. Кроме того, уменьшалась текучесть кадров. При системах стимулирования оплаты среди продавцов существовала тактика циркуляции между конкурирующими организациями. Люди переходили из одной компании в другую, уводя за собой клиентуру, как только система мотивации становилась для них невыгодной.

Например, в одной организации вновь принятые на работу продавцы получали относительно легкие нормы продаж, за превышение которых им выплачивались премии, составлявшие около 30% от заработной платы. По мере накопления опыта контрольные цифры объемов продаж и размеры премий росли. Первые два года продавцы трудились изо всех сил ради получения более высокого заработка, но после трех лет работы они уже могли рассчитывать на получение более высокой базисной оплаты у конкурента. Люди переходили туда, уводя с собой сложившуюся клиентуру.

Предположим, что удалось обнаружить продавца, объемы продаж которого, безусловно, выше, чем у остальных. Почти всегда это объясняется отличиями в методах работы, т.е. в том, что и как он делает, каким образом расходует рабочее время. Во всех подобных случаях задача состоит в том, чтобы выявить и правильно распространить передовые методы работы, сделать их частью системы. В организационных задачах основные причины вариаций результатов труда выходят далеко за пределы индивидуальных способностей работников. Вот почему люди считают системы оценивания столь демотивирующими.

Еще один способ повышения качества услуг – оценивание сотрудников. Применяемые методы оценки регулярно пересма-

триваются и внедряются заново. Это служит верным признаком наличия проблем. Известны и другие подходы, например самооценка, пусть подчиненные управляют процессом.

Как правило, оценивание оставляет у людей неприятный осадок, наносит им душевные травмы, угнетает и подавляет, заставляет чувствовать себя униженными и способно вызвать у некоторых тяжелую депрессию. Люди в организациях, проходивших процедуру аттестации, расскажут, с каким волнением ожидали плохих вестей о ее результатах. Это психологическая пытка. В ходе регулярно повторяющихся курсов по методам оценивания менеджеров учат, как сообщать подчиненным дурные вести – а они всегда будут, поскольку главная идея состоит в том, чтобы возложить ответственность на индивида. Некоторые компании усложняют проблему, настаивая на ранжировании работников с помощью нормального распределения – все не могут получить высшую оценку, обязательно нужно распределить сотрудников по группам в установленных пропорциях, включая, разумеется, некоторое количество отстающих. Эмоциональные страдания людей при подобном оценивании не поддаются описанию, особенно в тех случаях, когда результаты ранжирования напрямую связаны с размерами заработка. В течение продолжительного времени вся энергия работников расходуется впустую [5].

Обучение, соответствующее спросу, – это типичное решение, нужное для повышения эффективности сервисных организаций [1, 5]. Оно ведет к тому, что агенты могут выполнить гораздо больше, чем прежде, заявок, работать увереннее иди оказывать помощь. При переходе от контроля к планированию предприятиям нужны показатели для оценки усовершенствований. В обучении адаптации к спросу – это измерение предполагаемого роста способности агентов полностью удовлетворять запросы клиентов.

## Заключение

Исходя из изложенного, можно сделать вывод: чтобы управлять системно, надо отказаться от «вредных» методов и заменить их «полезными». В сервисных организациях необходимо применение методов, настроенных на параметры спроса и их удовлетворение. Современные сервисные компании и их клиенты страдают от высокой стоимости и низкого качества услуг. К каждой конкретной организации необходим индивидуальный подход, нельзя бездумно применять готовые методы, так как это может подвергнуть сервисные организации риску упустить имеющиеся возможности.

## Список литературы

1. Дж. Седдон Свобода от приказов и контроля. Путь к эффективному сервису / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред Ю.П. Адлера. М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. 232с.
2. Т. Оно Производственная система Тойоты: Уходя от массового производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 192с.
3. Р. Чейз Производственный и операционный менеджмент / Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Ф., 8-е изд. М.: Издательская группа «Диалектика-Вильямс», 2001. 704с.
4. Р.С. Шулер Управление человеческими ресурсами / Шулер Р.С., Под рад. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200с.
5. Х. Рамперсад, А. Эль-Хомси Новый подход к созданию высокоэффективной компании / Пер. с англ.; Под науч. ред В.Л. Шпера. М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. 416с.

## References

1. John Seddon. Svoboda ot prikazov i kontrolya. Put' k effektivnomu servisu / Per. s angl. A.L. Raskina [Freedom from Command & Control: Rethinking Management for Lean Service]. M.: RIA "Standarty i Kachestvo", 2009. 232 p.

2. Taiichi Ohno. Proizvodstvennaya sistema Toyoti: ukhodya ot massovogo proizvodstva [Toyota Production System: Withdrawal from Large-Scale Production]. M.: Insitute of Complex Strategic Researches. 2006. 192 p.

3. Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. Proizvodstvenniy i peratsionniy menedzhment [Production and Operations Management]. M.: "Dialektika-Williams" Publishing. 2001. 704 p.

4. R.S. Schuler, S.E. Jackson. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Strategic Human Resource Management]. London: Blackwel, 1999.

5. Hubert K. Rampersad, Anwar El-Homsi. Noviy podkhod k sozdaniyu visokoeffektivnoy kompanii [TPS-Lean Six Sigma: Linking Human Capital to Lean Six Sigma: A New Blueprint for Creating High Performance Companies]. M.: RIA "Standarty i Kachestvo", 2009. 416 p.

**ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Аниканова Татьяна Викторовна**,  
старший преподаватель,  
кандидат технических наук,  
Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет,  
ул. Победы, д. 85, г. Белгород, 308015, Россия  
anikanova@bsu.edu.ru

**DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Anikanova Tatyana Viktorovna**,  
PhD in Technical Sciences, Senior Lecturer  
Belgorod State National Research  
University  
85, Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia  
E-mail: anikanova@bsu.edu.ru

**Рецензент: Кузнецова И.А.,**  
зам. зав. кафедрой экономики  
и организации производства, кандидат  
экономических наук, профессор,  
Белгородский государственный  
технологический университет им. В.Г. Шухова