

## СЕРВИСНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: АДАПТАЦИЯ СТИЛЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА К СПЕЦИФИКЕ УСЛУГ КОМПАНИИ

“Стратегии”

Дата публикации: ноябрь 2004

Автор: Алексей Цысарь, директор агентства Marketing Lab™

**Данная статья утверждает, что подходы к управлению человеческими ресурсами для предприятия на рынке услуг зависят от уровня стандартизации/индивидуализации услуг, предоставляемых этим предприятием, а также степенью присутствия материальной составляющей в услугах предприятия, и что указанные аспекты являются ключевыми при обеспечении качества услуг предприятия. Приводятся существующие сегодня классификации и значимые характеристики услуг, рассматриваются примеры сервисных компаний, соответствующих группам услуг по наиболее популярным классификациям, обсуждается специфика HR-менеджмента для каждой группы.**

Как именно специфика услуг компании влияет на практику HR-менеджмента в этой компании? Чтобы описать влияние особенностей услуг компании на выбор наиболее эффективных подходов в управлении персоналом, важно понять суть различий между предложениями, с которыми сервисные компании функционируют на рынке. Не менее важно понять, как эти различия влияют на организацию повседневной операционной деятельности компании, как посредника между рыночным предложением сервисной компании и стилем управления человеческими ресурсами в этой компании, в первую очередь стилем управления персоналом, контактирующим с клиентами (front-line staff). Иными словами, разобраться, как именно специфика сервиса влияет на специфику HR-менеджмента.

### Что есть сервис?

Для понимания сути сервиса удобно рассматривать сервис через призму сравнительного анализа. В чем ключевые различия между услугами тех или иных компаний? В западной литературе существует несколько общепризнанных классификаций и моделей, которые, по мнению автора, могут быть интересны и потенциально полезны украинским специалистам. Начать следует с 4-х характеристик, в той или иной мере присущих любой услуге(2):

- 1. Нематериальность (intangibility):** услуга, в отличие от товара, не является материальным, физическим объектом - основная, базовая услуга (core service) нематериальна. При этом некоторые компоненты услуги могут быть материальны:  
ПРИМЕР: информационный стенд с брошюрами в коммерческом банке.  
Однако для некоторых услуг нематериальная составляющая крайне незначительна:  
ПРИМЕР: юридическая консультация
- 2. Неоднородность (heterogeneity):** какие усилия не предпринимала бы компания, стремясь максимально стандартизировать свои услуги, добиться того сходства "единиц продукта" - отдельных случаев обслуживания - которое характерно для массового производства товаров, ей не удастся. Основное объяснение - присутствие человеческого фактора в процессе предоставления услуги.  
ПРИМЕР: уровень выполнения стандартов обслуживания в ресторане фаст-фуд будет зависеть от количества посетителей (и, отсюда, скорости обслуживания, уборки и пр.), времени дня (определяющего степень утомления сотрудников и их ресурсы для качественной работы), погоды, уровня мотивации персонала, уровня подготовки персонала и т.д. В конечном счете, невозможно гарантировать правильное выполнение каждого стандарта каждым сотрудником в каждый произвольный момент времени.
- 3. Недолговечность (perishability):** услуги не могут храниться, складироваться, производиться впрок, откладываться до лучших времен и т.д., - в отличие от товаров. Услуга, которая не была продана в некоторый момент времени, является навсегда упущенной возможностью, которая не может быть компенсирована.  
ПРИМЕР: места в кинотеатре, на которые не были проданы билеты, являются упущенной возможностью создать потребление услуг кинотеатра и обеспечить продажи, поэтому важно

продать все билеты на все сеансы. Это объясняет гибкость цен на киносеансы в разное время дня.

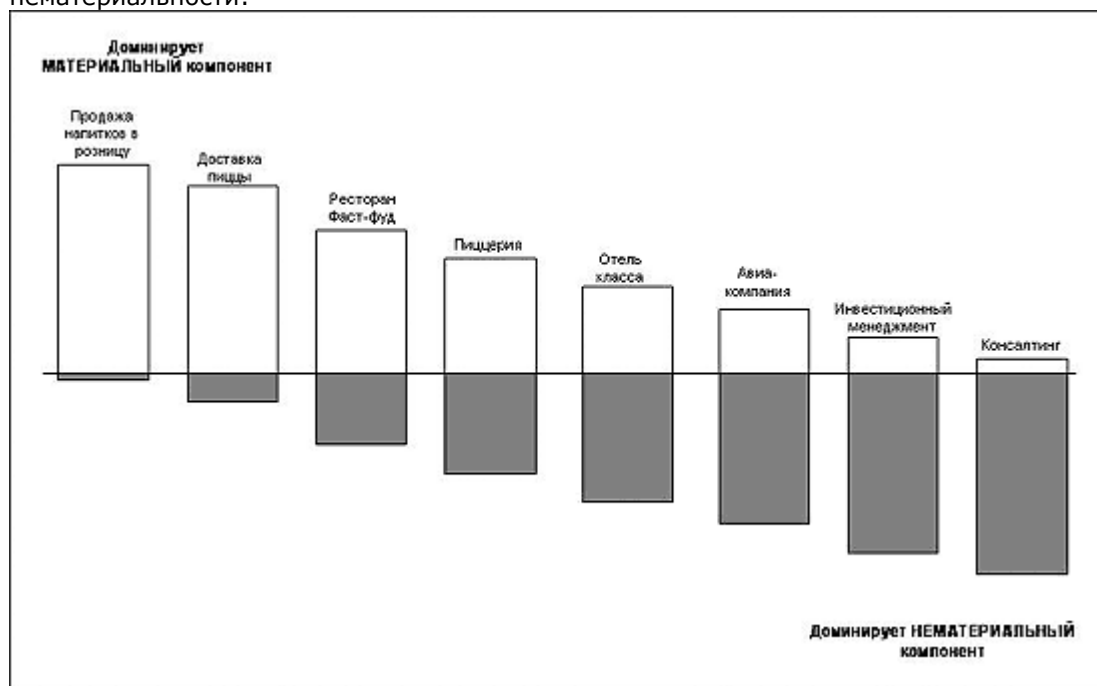
4. **Неотделимость (inseparability):** процесс производства услуги неотделим от процесса ее потребления: услуга создается и потребляется одновременно.  
 ПРИМЕР: услуги парикмахерской - в отсутствие клиента парикмахеру вряд ли удастся сделать свою работу.  
 Поскольку ключевую роль в процессе производства услуги играют люди (сотрудники, работающие с клиентом), человеческий фактор становится решающим в обеспечении качества услуг.

Далее в статье утверждается, что первые два из перечисленных выше характеристик услуги играют решающую роль в формировании подходов HR-менеджмента - а именно, степень присутствия в услуге материального компонента и степень неоднородности сервиса - или, что то же самое, степень его стандартизации.

### Материальность - Нематериальность

Собственно, степень "нематериальности" сервиса определяет, насколько важным в формировании удовлетворенности потребителя будет работа персонала. По мере увеличения присутствия и значимости нематериальной составляющей услуги, будет увеличиваться необходимость обучения персонала или рекрутирования квалифицированных кадров, создания приверженности персонала предоставлению качественных услуг и необходимость предоставления больших полномочий, большей свободы действий персоналу в работе с клиентом - будет расти важность качественной работы персонала.

Интересна следующая схема, группирующая отрасли сферы услуг по степени материальности - нематериальности:



Рассмотрим коротко каждый пример:

При продаже **безалкогольных напитков в супермаркете** необходимость участия персонала в процессе продажи минимальна. Услуга складывается в основном из удобства расположения супермаркета, планировки торгового зала и привлекательного дизайна, широты и обновления ассортимента напитков, расположения ценников, достаточного количества касс, музыкального фона, освещения, наличия дисконтной системы для постоянных покупателей. Необходимость в обслуживании со стороны персонала невелика: основные точки контакта - консультация, помощь в выборе напитка в зоне самообслуживания и взаимодействие с кассиром.

Успех **службы по доставке пиццы** преимущественно опирается на логистику организации доставки, и, отсюда, скорость доставки, а также ассортимент, вкусовые качества блюд, удобство осуществления

заказа, репутацию компании. Значимость работы персонала тут выше, нежели в предыдущем примере, так как тут очень важна точная, оперативная работа диспетчера, принимающего заказы, дружелюбие и вежливость диспетчера, а также корректное поведение сотрудника, доставляющего пиццу.

В **ресторане быстрого питания** роль персонала, безусловно, еще выше: в процессе общения клиента с сотрудником последний должен поздороваться, выяснить потребности клиента, предложить выбор, дать короткую консультацию по продуктам, ответить на возражения, поблагодарить за покупку, пригласить прийти еще и так далее - при этом выдерживая "теплую, дружественную" манеру и оперативно выполняя заказ, а также соблюдая стандарты внешнего вида. Заметим, что, как правило, все эти действия персонала стандартизированы. И все же, решающую роль в формировании удовлетворенности потребителя будет играть материальная составляющая услуг ресторана фаст-фуд: во-первых, вкусовые качества, ассортимент, внешний вид и состав блюд, предлагаемых в ресторане, во-вторых, "атмосферообразующие" факторы: внешний и внутренний дизайн, планировка помещений, музыка, освещение, расположение и удобство мебели, и пр. Сколь хороша бы не была работа персонала, она не сможет компенсировать проблемы в "осязаемых" аспектах работы ресторана.

**Традиционная пиццерия** предоставляет большую свободу действий персоналу, здесь нет места жестким стандартам (вплоть до прописывания фраз) характерным для индустрии фаст-фуд. Создание атмосферы семейного заведения становится в значительной мере ответственностью сотрудников пиццерии. Примером может быть поощрение "узнавания и запоминания" постоянных клиентов, традиционная подача блюд к столу или, скажем, ежедневное появление шеф-повара, приветствующего клиентов, в зале пиццерии. Можно утверждать, что работа сотрудников является ключевой частью базовой услуги, того, что называют core service, ядром услуг пиццерии. **Роль материальной составляющей уменьшается** - даже если пицца хороша. Возможности дифференцироваться на рынке, выделиться среди конкурентов также лежат уже в большей степени в работе персонала, и в меньшей - в ассортименте и качестве блюд. Наряду с работой сотрудников, решающее влияние на формирование удовлетворенности потребителя услугами пиццерии оказывает атмосфера заведения.

Для **гостиницы класса "люкс"** характерно большое количество разнообразных точек контакта персонала с клиентурой. Это диспетчер, принимающий звонки, бронирующий места и отвечающий на вопросы клиентов, швейцар у входа, дежурный администратор на первом этаже, дежурные по этажам, горничные, персонал ресторана при гостинице, включая доставку блюд в номера, персонал гостиничных баров и т.д. Все указанные категории персонала участвуют в формировании "звездности" гостиницы. Работа персонала, безусловно, является базовой услугой люксовой гостиницы - наряду с другими, материальными услугами гостиницы.

В услугах **авиакомпаний** "неосязаемые" аспекты услуг, наконец, становятся более важным фактором для успеха компании на рынке, нежели материальные аспекты. Успех авиакомпании НЕ зависит от безопасности полета, модели авиалайнера, удобства кресел или скорости полета: здесь позиции ключевых игроков на рынке будут равны (по крайней мере, пока все авиакомпании не станут производить собственные самолеты). Помимо "ассортимента" рейсов, удовлетворенность клиента услугами авиакомпании и повторный выбор клиентом зависят от профессионализма, доброжелательности, предупредительности, улыбки, опыта, компетентности персонала, готовности выслушать и помочь клиенту, работы с багажом и т.д. а также внешнего вида персонала и ряда дополнительных услуг, предоставляемых авиакомпанией. Также политика компании (рейсы, расписание, питание на протяжении полета, система "авиамилей"), известность и репутация компании будут исключительно важны в ее успехе - при этом политика авиакомпании и известность ее марки никогда не компенсируют некачественную работу сотрудников, и не убергут компанию от потери клиентов, которые могли бы иначе стать ее лояльными клиентами или даже "адвокатами", активно рекомендуя авиакомпанию другим людям.

Для услуг компании, специализирующейся в **инвестиционном менеджменте**, характерна высокая доля информационной составляющей в ее услугах, и как следствие, высокая доля экспертной работы при взаимодействии с клиентом. Отсюда, успех компании будет зависеть в первую очередь от профессионализма экспертов, определяющих структуру инвестиционного портфеля клиентов.

**Консалтинговая компания** в своей работе опирается преимущественно на профессионализм, опыт и подготовку своих консультантов: не важно, в какой сфере выполняется консалтинг. Безусловно, без материальных составляющих консультационные услуги никогда не обходятся - это и оформление офиса, и презентационное оборудование, полиграфия, или, например, сертификаты, свидетельствующие о компетентности сотрудников, а также сопроводительные информационные материалы по оказанным консультациям (например, материалы тренинга или отчет по аудиту бухгалтерских документов). Но все же, качество сопроводительных и периферийных "tangibles" никогда не компенсирует некомпетентности консультантов - за исключением совсем уж крайних

случаев непросвещенности клиента, да и то ненадолго. Сотрудники составляют ядро, "надежду и опору" консалтинговой компании.

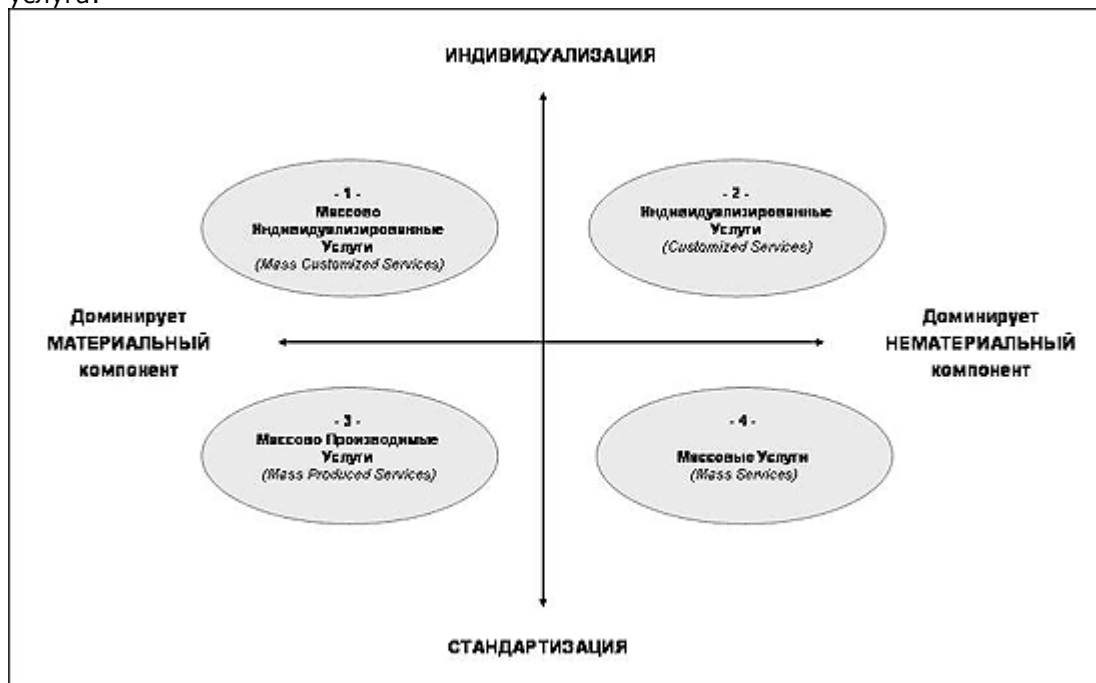
### Индивидуализация versus Стандартизация

Индивидуализация (в английском оригинале "customization" - приспособление чего-либо, адаптация, гибкость) применительно к услугам является антиподом стандартизации услуг - на одном конце "шкалы" полностью регламентированные, прописанные и жестко установленные правила предоставления услуги, на другом - услуги максимально индивидуализированы и приспособлены к потребностям и нуждам каждого конкретного клиента в каждом отдельном случае обслуживания, и сотрудники вольны решать, как именно будет оказана услуга. Существует континуум, вдоль которого можно выстроить все предприятия сферы услуг - по степени стандартизации/ индивидуализации их предложений.

Примером тотальной стандартизации услуг может быть американская компания Federal Express (FedEx), где существуют жесткие стандарты сроков доставки, процедуры доставки корреспонденции и грузов, правила выдачи, правила упаковки, правила уведомления о получении и пр. Практически единственный аспект, где учитываются потребности клиента - адресат, которому следует доставить посылку. И это вполне эффективно и отвечает потребностям рынка.

Примером глубокой адаптации услуг к потребностям клиента (индивидуализации) являются проекты Ernst&Young по реинжинирингу бизнес-процессов компаний-заказчиков, где львиная доля проектного времени тратится на изучение потребностей и проблем компании и каждый этап перестройки процессов осуществляется в глубоком взаимодействии с клиентом. Или, как альтернатива, услуги врача, который адаптирует свои консультации, советы и даже стиль общения к потребностям пациента - безусловно, если услуги врача качества.

Существует интересная модель, классифицирующая услуги по степени материальности/нематериальности и индивидуализации/стандартизации. Модель позволяет описать 4 "идеальных" типа услуг, к одному из которых в преимущественной степени принадлежит каждая услуга:



1. **Массово Индивидуализированные Услуги (Mass Customized Services):** услуги предоставляются в нескольких ожидаемых и предсказуемых "форматах". Они преимущественно материальны, и клиентам необходимо предоставлять консультации и советы по выбору наилучших решений и альтернатив. При этом уровень требуемых навыков и знаний сотрудников все же достаточно невысок, и сконцентрирован на самых типичных вопросах, возражениях и проблемах клиентов.

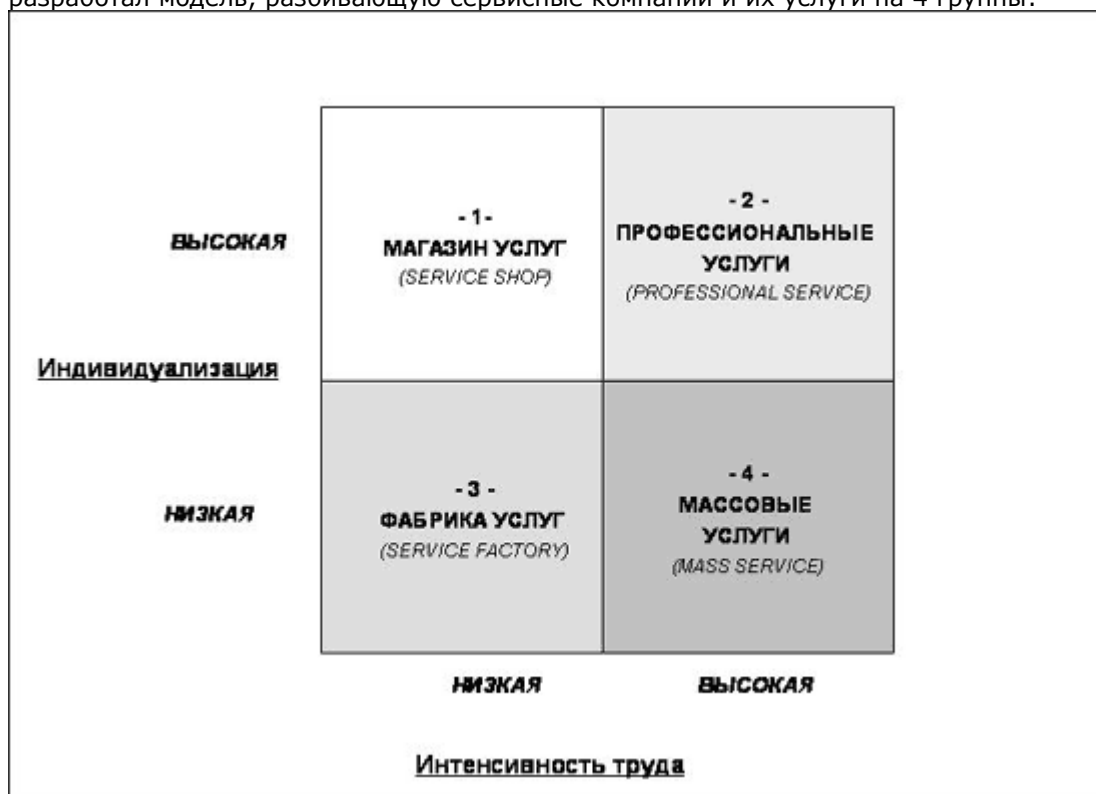
ПРИМЕР: сеть ресторанов "Картопляна Хата", клубы здоровья "Планета Фитнесс", магазины "Меркс-Мебель".

2. **Индивидуализированные Услуги** (Customized Services): услуги сильно адаптируются к потребностям каждого клиента, и каждый клиент отличается особыми, лишь ему свойственными потребностями и запросами. Материальные аспекты незначительны, и успешное предоставление услуг зависит от профессионализма персонала, контактирующего с клиентом.  
ПРИМЕР: аудиторская компания "Артур Андерсен", рекламное агентство "Диалла".
3. **Массово Производимые Услуги** (Mass Produced Services): услуги максимально стандартизованы, преобладает материальная составляющая, которая и является основой, базисом услуги. Покупатели привлечены предсказуемостью и однородностью услуг компании. Требования к знаниям сотрудников невелики, меньше, чем в предыдущей категории.  
ПРИМЕР: рестораны "МакДональдс", сеть АЗС "Окко".
4. **Массовые Услуги** (Mass Services): услуги стандартизованы, но ядро услуги, формирующее удовлетворенность/неудовлетворенность клиента, лежит в нематериальной плоскости: на суждение клиента о качестве работы компании влияют нематериальные факторы и лишь незначительно - материальные. Велика важность четкой и качественной работы персонала front-line, но при этом уровень необходимых знаний и навыков сотрудников невысок.  
ПРИМЕР: салоны игровых автоматов "Метро-Джекпот", государственное предприятие "Укрпочта".

#### Интенсивность труда и модель Шменера

Еще один параметр, с помощью которого можно описать услугу - объем контакта персонала с клиентурой (Heskett et. al. 1990). В несколько другом понимании использует этот параметр американский автор Р. Шменер - как интенсивность труда персонала, или степень использования работы персонала в производстве услуги (Schmenner, 1995). В любом случае речь идет о степени присутствия персонала front-line в производстве и предоставлении услуг.

Используя параметры интенсивности труда и уровня стандартизации/индивидуализации услуг, Шменер разработал модель, разбивающую сервисные компании и их услуги на 4 группы:



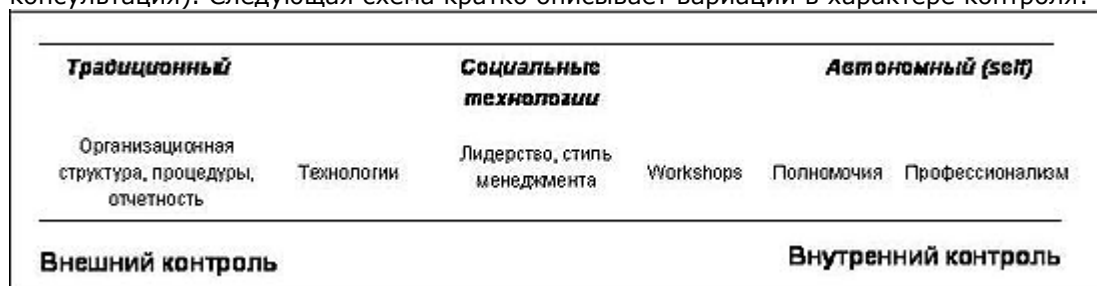
1. **Магазин Услуг (Service Shop):** высокая индивидуализация услуг и адаптация услуг к потребностям клиентов, и относительно низкая интенсивность труда персонала. Потребности клиентов более разнообразны, но, будучи выясненными, они не требуют значительных усилий со стороны персонала для их удовлетворения. Как правило, предоставление услуги предполагает использование одного из нескольких заранее известных и стандартных сценариев обслуживания.  
ПРИМЕР: рестораны "Пицца Челентано", международная ресторанная сеть "TGI Fridays", розничная сеть "Брокар".
2. **Профессиональные услуги (Professional Service):** высокая индивидуализация услуг и адаптация услуг к потребностям клиентов, и высокая интенсивность труда персонала. Эта категория практически полностью совпадает с группой "Индивидуализированные Услуги", которая обсуждалась ранее.  
ПРИМЕР: агентство Marketing Lab™, специализирующееся на услугах mystery shopping (интенсивный труд персонала) и консультациях по улучшению сервиса (адаптация к потребностям клиента).
3. **Фабрика Услуг (Service Factory):** интенсивность труда персонала и объем контакта персонала с клиентурой скорее низки, как низок и уровень адаптации услуг к потребностям клиента - и, соответственно, высока степень стандартизации услуг. Набор услуг ожидаем и предсказуем.  
ПРИМЕР: рестораны "МакДональдс", "Швидко", "Ростикс".
4. **Массовые Услуги (Mass Service):** минимальная адаптация услуг к потребностям покупателя, при этом высокая интенсивность труда сотрудников и массовый характер взаимодействия сотрудников с клиентурой. Потребности клиентов понятны и легко предсказуемы, и не требуют тщательного выяснения. Это услуги, где действия персонала просты и стандартизированы, но персонал нельзя "заменить машинами".  
ПРИМЕР: сеть гостиниц "Мариотт", казино "Чикаго", служба "Киев-Такси".

Любая услуга может быть расположена вдоль осей модели Шменера. Модель помогает понять, должна ли HR-стратегия компании в качестве важных инструментов рассматривать стандартизацию услуг либо, как альтернативу, обучение персонала глубокому выяснению потребностей клиента и индивидуализации обслуживания, а также относительную значимость "человеческого фактора" в формировании удовлетворенности клиента. Ведь, чем выше объем контакта персонала с клиентурой, тем выше будет роль мотивации, обучения и контроля персонала front-line для успеха сервисного предприятия.

### Контроль - внешний или внутренний?

В способе контроля персонала также проявляются различия между услугами. Контроль эффективности работы персонала, "производящего" услугу, необходим, как необходим контроль качества выпускаемой продукции на производственном предприятии. Вопрос лишь, как будет осуществляться контроль, и что или кто будет источником контроля.

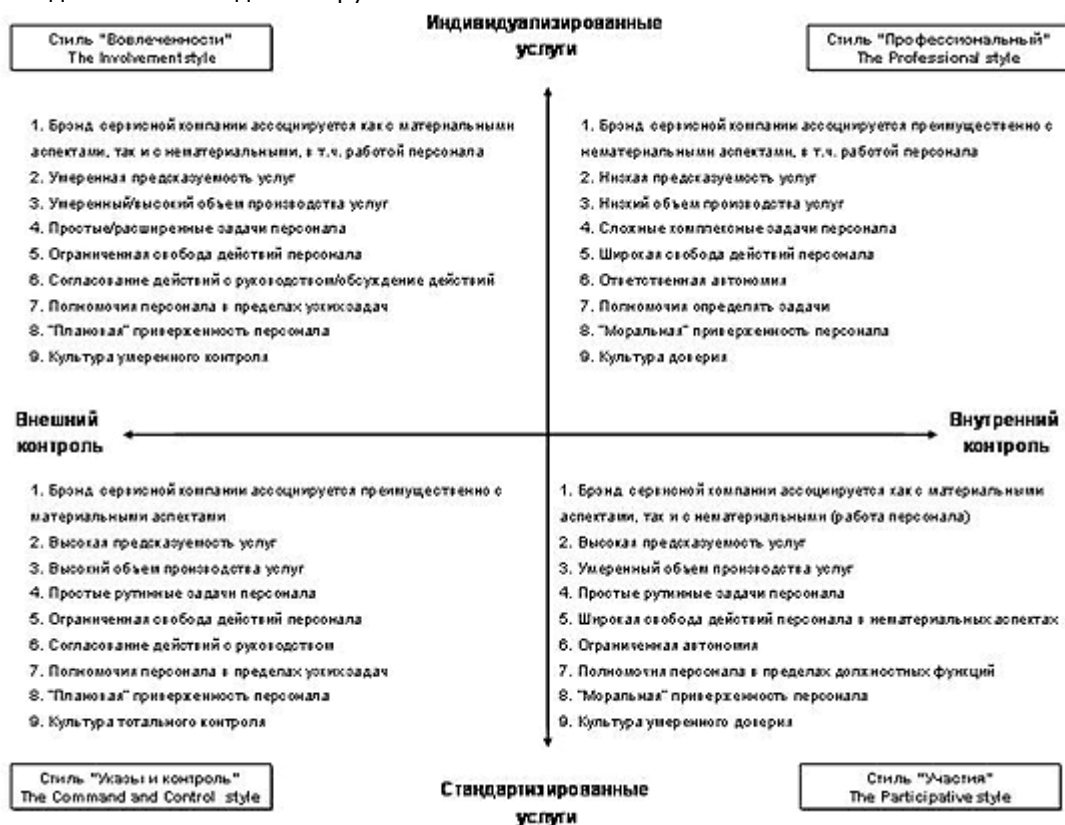
Существует представление, что способ контроля сотрудников всегда находится меж двух крайних полюсов: от контроля **внешнего** до контроля **внутреннего**. Иными словами, способ контроля характеризуется расположением источника контроля: выполняется ли контроль извне, с помощью установленных процедур, вписанных в систему менеджмента компании (внешний контроль: ресторан быстрого питания), или функции контроля выполняет мотивация сотрудника, уровень полномочий и масштаб целей, когда сотрудник сервисной организации достаточно мотивирован и ответственен и сам контролирует качество своей деятельности, и контроль извне выполняется лишь по самым конечным результатам его работы, игнорируя промежуточные операции (внутренний контроль: юридическая консультация). Следующая схема кратко описывает вариации в характере контроля:



Существование четкого различия между внутренним и внешним контролем, не бесспорно. Часто приходится видеть, как система контроля, изначально запланированная как "внутренняя", путем постепенной перестройки процессов на предприятии принимает черты "внешнего" контроля, с все большим числом внешних, относительно независимых процедур оценки, и "вторжением" оценки в область промежуточных показателей эффективности сотрудника. При этом подобная трансформация ведет только к позитивным результатам, по убеждению автора - чем объективнее оценка труда, тем выше результаты.

### Модель Лэшли и HR-менеджмент

в 1998 году британский специалист Конрад Лэшли (Conrad Lashley) предложил модель, сочетающую параметры "источник контроля" и "степень стандартизации/индивидуализации услуг". Модель позволяет выделить группы услуг с принципиальными различиями в практикуемом стиле управления человеческими ресурсами. Ниже следует модель Лэшли, описывающая ключевые особенности HR-менеджмента в каждой из групп компаний:



Рассмотрим

подходы в HR-менеджменте, характерные для каждой разновидности услуг.

**"Профессиональный"** стиль расположен в верхнем, правом углу схемы. Услуги компании максимально индивидуализированы и приспособляются персоналом к потребностям клиента в каждом конкретном случае обслуживания. Контроль эффективности преимущественно "внутренний", объектом и субъектом которого будут сами сотрудники, предоставляющие услуги. Наиболее типичные примеры: медицина, бухгалтерский аудит, консалтинг, преподавание и т.д.

Стратегия HR-менеджмента для "профессионального" стиля управления будет направлена на специалистов, наделенных большими полномочиями в отношении способов решений своих задач, и вольных организовывать предоставление услуг по своему усмотрению. Сильный акцент будет сделан на отбор и рекрутинг профессионального персонала, часто с длительным периодом обучения - как способа отфильтровки неприемлемых кандидатур и донесения до сотрудника ценностей организации. В предоставлении услуг не будет "одного наилучшего способа", известного каждому. "Моральная", психологическая, внутренняя приверженность персонала ценностям и целям компании и соответствующий стиль лидерства руководителей помогает добиться высокой эффективности труда сотрудников компании.

Стиль **"Участия"** расположен в нижнем, правом углу схемы. Услуги компании в основном стандартизированы, но компания требует участия персонала в производстве услуг, понимания и принятия ценностей и целей компании. Поскольку контакт сотрудников с покупателями очень объемен, сотрудники обладают неизбежной, хотя и небольшой, долей полномочий в регулировании и определении нюансов того, как именно будет оказана услуга. В предыдущей модели Шменера аналог - Массовые услуги (пример: гостиница, казино, служба такси).

HR-стратегия предполагает невысокую свободу действий персонала. Эти действия стандартизированы и основаны на ранее упомянутом "одном единственном наилучшем способе" производства услуги. Отбор персонала будет сфокусирован на убеждениях, ценностях и личности кандидата. Часто кандидаты принимаются на основе рекомендаций уже работающих сотрудников. Обучение - простое, и направлено на развитие навыков, необходимых для выполнения узко регламентированных и определенных задач. Персонал front-line ответственен за качество предоставляемых услуг и имеет определенные права (полномочия) адаптировать услугу к потребностям клиента, в рамках узких полномочий, и решать проблемы (жалобы) клиента, если таковые возникнут. Ценности и преимущества компании четко определены, максимально донесены до сотрудников, служат источником внутреннего контроля для персонала и используются сотрудниками в коммуникации с покупателями. Командные совещания, тренинги, обсуждения проблем и потребностей клиентов будут инструментами создания чувства причастности и ответственности среди сотрудников, контактирующих с клиентурой. Оценка эффективности включает измерение поведенческой лояльности клиентов - повторные покупки, приобретение лояльных клиентов, и уровень жалоб.

Стиль **"Указы и контроль"** расположен в нижнем, левом углу схемы. Он описывает организацию, которая предоставляет узкий набор ожидаемых услуг своим клиентам, при этом используя "внешние" способы контроля своих сотрудников. В модели Шменера аналог - Фабрика услуг (пример: рестораны быстрого питания).

HR-стратегия включает минимальные полномочия персонала и тотальную стандартизацию услуг. Работа большинства сотрудников, не только персонала front-line, но и менеджеров подразделений, строго контролируется. Отбор и рекрутирование менее важны, поскольку акцент делается на системы, процедуры и опять-таки "один наилучший способ" производства услуги. Часто правила отбора сотрудников просты и определены центральным офисом "раз и навсегда". Взаимодействие с покупателем структурировано, является основой формального курса обучения, и нередко включает стандартизацию даже устного общения с клиентом - прописано большинство фраз, которые необходимо произносить сотруднику на разных этапах взаимодействия с клиентом. Оценка эффективности сотрудников заключается здесь в измерении уровня выполнения четко определенных стандартов и привязыванию вознаграждения к результатам измерения. Менеджеры подразделений тщательно контролируют работу подчиненных и выполнение ими стандартов компании. Дополнительно будут задействованы внешние источники контроля, такие как mystery shopping или наблюдение. Полномочия персонала будут относиться лишь к разбору жалоб клиентов и, возможно, высказыванию идей по организации внутренних рабочих процессов в подразделении.

Стиль **"Вовлечения"** расположен в верхнем, левом углу схемы. Он представляет подход, где услуги индивидуализированы и адаптированы к нуждам клиентов в нематериальной части, и строго стандартизированы в материальной. Работа персонала контролируется извне (внешний контроль). В модели Шменера аналог - Магазин услуг (пример: рестораны fast&casual, розничные сети косметики и парфюмерии).

HR-стратегия во многом сходна с описанным выше стилем "указы и контроль". Принятые системы и процедуры во многом регламентируют процесс производства услуг, но не так жестко, как в предыдущем случае. Обучение сотрудников предоставлению услуг использует методические пособия, документирующие способ обслуживания клиентов. Отбор и рекрутинг персонала (в отличие от стиля "указы и контроль") имеют ключевое значение - необходимо выбирать сотрудников, способных в достаточной мере адаптировать услуги к потребностям клиента - а, отсюда, способных грамотно выяснить эти потребности, и, в целом, овладеть комплексной техникой работы с клиентом. Поэтому, сотрудники имеют больше полномочий в определении способа и нюансов предоставления услуг. Большое значение уделяется чувству вовлеченности и причастности среди сотрудников (часто создаваемый через групповые мероприятия, такие как командные совещания и обсуждения целей компании), при этом остается в силе прямой контроль действий сотрудников извне - контроль линейного менеджера за действиями подчиненных и часто для данной группы компаний - mystery shopping.



Внимательный читатель заметил, что основные различия между HR-менеджментом указанных групп компаний лежат в таких областях:

1. Степень присутствия в имидже сервисной компании ожиданий от работы персонала - насколько бренд ассоциируется с сотрудниками данной компании.
2. Степень предсказуемости услуг - насколько можно заранее предполагать способ и процедуры предоставления услуги. Иначе говоря, степень стандартизации услуг.
3. Объем производства услуг - объемы бизнеса, в т.ч. количество контактов персонала с клиентурой, массовый рынок либо узкая рыночная ниша.
4. Степень сложности задач, поставленных перед персоналом front-line.
5. Уровень свободы персонала, контактирующего с клиентурой - свободы действий в способах и нюансах предоставления услуги
6. Степень контроля действий персонала со стороны руководства - либо степень автономии
7. Стиль построения приверженности персонала ценностям и целям компании - направленный на создание глубинных убеждений и истинного разделения ценностей компании либо лишь обеспечение внешних проявлений приверженности и лояльности.
8. Господствующая культура контроля деятельности сотрудников - от тотального контроля до культуры доверия.

#### ПРИМЕР: TGI Fridays

Особенности HR-менеджмента известной международной сети американских ресторанов TGI Fridays, (чья концепция находится где-то между форматом fast&casual (аналог - украинская "Картопляна Хата") и fine dining (традиционный более дорогой ресторан)), представлена в следующем примере. Стоит отметить, что в Киеве эта сеть представлена только одним рестораном TGI Fridays на Бессарабской площади 5а, и в Москве работают шесть ресторанов TGI Fridays.

Предложение, с которым работает на рынке TGI Fridays, можно ассоциировать с эффективностью, предсказуемостью, исчисляемостью и контролем. В TGI Fridays покупатели могут всегда знать, чего ожидать. Например, стандарты требуют, чтобы закуски и аперитивы подавались в течение 7 минут после получения заказа, а основные блюда - не позже 12 минут после передачи заказа в кухню. Для контроля и обеспечения этих стандартов в компании используются современные информационные технологии. Подобно ресторанам Макдональдс, все меню фиксированы и планируются централизованно (центральным офисом), также как и цены и способы производства. Меню стандартизировано во всём мире, поэтому покупатели, посещающие различные рестораны, всегда знают, чего им ждать. Планировка ресторанов, униформа персонала, дизайн помещения - всё это стандартизировано. Опираясь на различные материальные и нематериальные стандарты ресторанов, покупатели рассчитывают время для проведения в ресторане и в целом набор выгод, которые они получают. Они могут подсчитать, как долго им придётся ждать блюда, общую стоимость, стиль сервиса, который они получат. Стандартизация делает возможными предсказуемость и контроль.

Не смотря на явные сходства с подходами Макдональдса, природа и степень стандартизации отличаются. TGI Fridays даёт покупателю больше свободы и возможностей в выборе. Меню блюд, например, включает более ста наименований, меню коктейлей столь же обширно. Это даёт покупателям большее количество комбинаций при выборе меню. Точно так же в нематериальных аспектах обслуживания сотрудникам дают больше возможностей адаптировать стиль обслуживания к потребностям покупателей. Так, если покупатели желают подольше посидеть в ресторане, либо отмечают день рождения, сотрудники изменяют темп обслуживания или создают праздничную атмосферу.

Если предложение Макдональдса можно классифицировать как **массовое производство**, то TGI Fridays - это **массовая индивидуализация**.

В подобных условиях приверженность сотрудников идее качественного сервиса, их ответственность за качество обслуживания приобретают огромное значение. Ключевая компетенция сотрудников TGI Fridays - это способность понять и правильно интерпретировать потребности. Отсюда, тренинги персонала front-line в TGI Fridays включают обучение и экзаменацию знания рецептов приготовления еды и напитков, представленных в меню ресторана. Сотрудников также обучают вести себя как единая команда в случае, когда покупатели отмечают день рождения. Так, покупатель будет встречен большой группой официантов, поющих Happy Birthday, которые привяжут воздушные шары к стульям гостей. Сотрудники, особенно front-line, играют решающую роль в создании атмосферы веселья и спонтанности. В дополнение к приверженности сотрудников к качеству обслуживания стимулируется приверженность персонала к обеспечению планов продаж ресторана.

Подход TGI Fridays к созданию необходимого уровня приверженности персонала включает несколько

составляющих. Во-первых, отбор и рекрутирование выполняется менеджером ресторана согласно процедуре, разработанной центральным офисом. Кандидаты проходят психометрические тесты, участвуют в ролевых играх, проходят от 2 до 4 интервью до того, как будут приняты на работу. При этом опыт работы не требуется.

Считается, что ключевое значение имеет подбор "правильной личности" - идеальный официант экстравертирован, но не чрезмерно. Будучи отобранными, все сотрудники проходят серию тренингов и экзаменов прежде чем быть допущенными к работе в ресторане. Официанты проходят отдельную программу тренингов по знанию продукции, в рамках которой им выделяют столики в тихом уголке ресторана. По успешному окончанию этой программы им выделяют наставника из числа опытных официантов. Таким образом, ни одного сотрудника не "подпускают" к клиенту до тех пор, пока он не сдаст экзамен.

Большая часть сотрудников (80%) работает full-time. Дополнительный персонал (part-time) привлекается в пиковые периоды и их функции ограничены уборкой столов. Для персонала front-line заработная плата формируется из трёх компонентов:

1. Невысокая базовая почасовая ставка;
2. Комиссия от продаж;
3. Чаевые, полученные от покупателя.

Для персонала кухни зарплата включает тот же базовый почасовой оклад, и "кухонная команда" участвует в общих коллективных комиссиях в продажах ресторана.

Управленческая оценка и поощрение сотрудников, а также выбор лучших 10 сотрудников (top-ten) происходит ежеквартально. При этом рассматриваются такие критерии, как скорость продажи, отзывы/жалобы клиентов и другие соображения (в США - результаты измерения сервиса на основе Mystery Shopping). Существующая структура даёт менеджером значительный контроль над сотрудниками. По опросам сотрудников TGI Fridays, главной причиной, по которой они продолжают работать в компании, являются заработки. Вместе с тем, атмосфера праздника и некоторая свобода самовыражения были также указаны как источники удовлетворённости сотрудников.

В целом, полномочия сотрудников ограничены, как и возможности принимать решения. Собрания персонала перед работой обеспечивает возможность обмена информацией с сотрудниками, сбора предложений и создают некую командную атмосферу. В целом, организационную структуру можно назвать традиционной, где менеджер принимает большую часть решений, организационная структура ориентирована на контроль.

Мы видим, что стиль HR-менеджмент ресторанов TGI Fridays точно вписывается в группу "Вовлеченность" в модели Лэшли:

1. Ожидания покупателей от работы персонала - стандарты сервиса ассоциируются на рынке с брэндом этой компании
2. Свобода действий персонала в рамках узких задач в сочетании с автономией персонала - например, не регламентируется, как именно сотрудники будут создавать праздничную атмосферу - главное, чтобы она была создана.
3. Плановая приверженность персонала - приверженность обеспечивается, "конструируется" набором стандартных процедур, от отбора, обучения, получения первого опыта, и заканчивая способами поощрения - например, за положительный отзыв клиента о работе данного сотрудника.

Несомненно, что выбор руководством компании именно таких подходов управления опирался на понимание специфики услуг ресторанов. Очевидно, что если концепция ресторана предполагает широкое меню блюд, возникает необходимость более долгой консультации клиента (в отличие от обычного фаст-фуда) - значит, необходимо более глубокое обучение и экзаменация персонала на знание меню. Если рестораны стремятся предложить клиентам атмосферу праздника, необходимо показать персоналу, какова их роль в создании этой атмосферы. Если руководство компании хочет, чтобы праздничная атмосфера создавалась искренне и убедительно, и оставила приятные ощущения, нужно дать персоналу полномочия самим решать, что и как говорить клиентам, поздравляя их, и какими действиями продемонстрировать заботу о клиенте. Сеть ресторанов TGI Fridays - успешная компания, и ее пример убедительно свидетельствует о необходимости организовывать HR-менеджмент в сервисной компании в первую очередь опираясь на специфику услуг этой компании, а не стремясь внедрить заимствованные подходы "родственных" отраслей услуг.

**В заключение**

В статье была сделана попытка показать, что стиль HR-менеджмента в сервисной компании зависит, прежде всего, от сущности и особенностей услуг, предоставляемых этой компанией. При этом особенное значение имеет степень присутствия материальной составляющей в услугах компании и необходимость стандартизации/индивидуализации услуг компании, диктуемая спецификой бизнеса.

**Источники:**

1. Blyton, P., Turnbull, P. (1992) *Reassessing Human Resource Management*
2. Cowell, D. (1984) *The Marketing of Services*
3. Lashley, C. (1995) *Towards an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7, No 1*
4. Lashley, C. (1998) *Matching the Management of Human Resources to Service Operations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10, No 1*
5. Purcell, J. (1987) *Mapping Management Styles in Employee Relations. Journal of Management Studies, Vol. 24, No 5.*
6. Schmenner, R. W. (1995) *Service Operations Management*
7. Zeithaml, V., Berry L., (1992) *The Marketing of Services*