

УДК: 338

10.17213/2075-2067-2020-1-68-75

## ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ СЕРВИСООРИЕНТИРОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА

© 2020 г. В. В. Каращенко, Е. И. Макеева, О. А. Ткачева,  
Т. Г. Плеханова, О. А. Павленко, Г. П. Довлатова

*Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ),  
г. Новочеркасск*

*В статье предлагаются мероприятия по повышению экономических интересов предприятий за счет развития сервизоориентированности и клиентоориентированности персонала. Представлен рейтинговый анализ стран-лидеров по управлению персоналом, по качественному показателю «ориентированность на клиента» из известной всемирной методике Клауса Шваба. Рекомендуются инструменты для повышения мотивации персонала и их лояльности по отношению к клиентам. На основе использования процессного подхода авторы предлагают решение по оптимизации бизнес-процессов для АО «Почта России».*

*Ключевые слова: компетентность; экономическая эффективность; человеческое развитие; человеческий потенциал; рейтинговая оценка; инновационное развитие; стратегическая устойчивость.*

*The article suggests measures to increase the economic interests of enterprises by developing service-oriented and customer-oriented personnel. The rating analysis of the leading countries in personnel management is presented, based on the qualitative indicator «customer orientation» from the well-known worldwide methodology of Klaus Schwab. Tools are offered to increase staff motivation and loyalty to customers. Based on the use of the process approach, the authors propose a solution for optimizing business processes for JSC «Russian Post».*

*Key words: competence; economic efficiency; human development; human potential; rating assessment; innovative development; strategic stability.*

На сегодняшний день в развитых экономических реалиях все предприятия теряют темпы роста за счет низкой мотивации со стороны персонала. Мы предлагаем в качестве инструмента для повышения мотивации персонала увеличить лояльность к своим клиентам, тем самым формируя такие компетенции, как сервизоориентированность и клиентоориентированность. Изучив сервисологию и вышеперечисленные понятия применительно к повышению экономической и социальной эффективности, приходим к выводу, что общего термина в управлении сервизоориентированности нет.

Дополним понятие сервизоориентированности. Это способность предприятий оказывать высококачественные сервисные услуги для удовлетворения потребностей клиентов, так как важным ключевым элементом в рыночной экономике являются потребители услуги.

Поэтому, по нашему мнению, для улучшения качества сервисов необходимо оценить качество клиентского сервиса, являющегося одним из факторов, непосредственно влияющих на желание потребителя «купить» и прийти снова. В условиях жесткой конку-

ренции практически во всех сферах бизнес-среды этот фактор играет одну из решающих ролей при формировании показателей клиентоориентированности и лояльности персонала к клиенту.

Определим взаимосвязь клиентоориентированности с лояльностью и определим их как способность предприятия создать дополнительный поток потребителей услуг (клиентов) и увеличить дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей. Для этого, на наш взгляд, требуется оптимизация бизнес-процессов во внутренней среде согласно реализации видов деятельности и коллективной цели предприятий.

Таким образом, бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определенного продукта или услуги для удовлетворения потребителей.

Предлагаем по результатам исследования всемирной методики известного экономиста Клауса Шваба рейтинговый анализ стран первого эшелона — «стран-лидеров» — за 2017–2018 гг. по известному качественному показателю «ориентированность на клиента» (рис. 1) [1].

Из рисунка видно, что Россия за 30-летний период рыночной экономики занимает по показателю всемирной методики 81 место. Лидерами являются Япония, Китай, США. России есть над чем работать в плане эффективного управления предприятиями

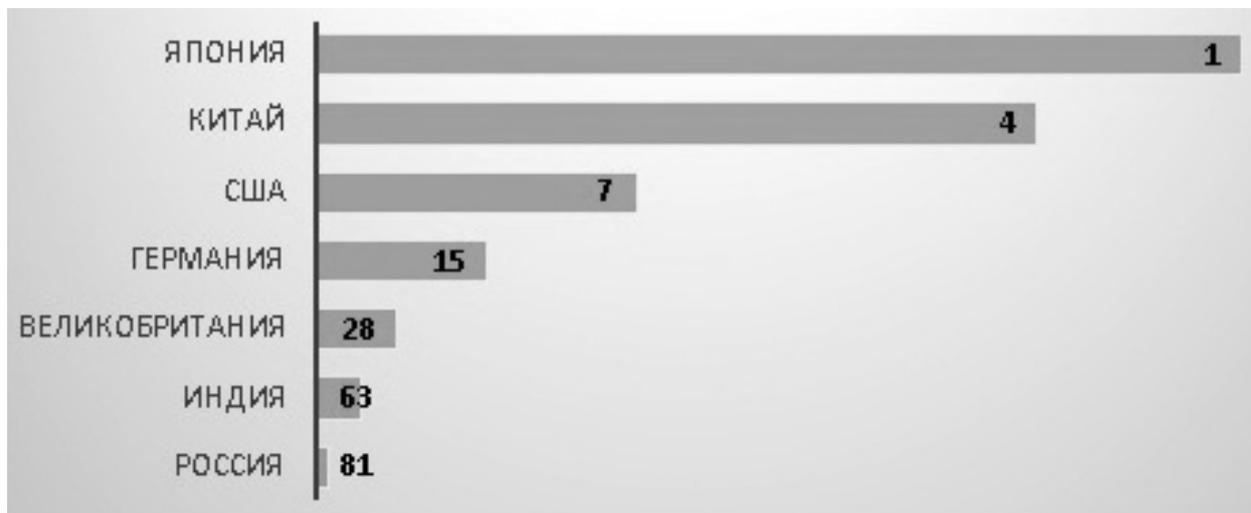
(персоналом). В качестве объекта исследования мы изучили деятельность известной российской компании АО «Почта России», выявили тормозящие и негативно влияющие на улучшение качества сервисов АО «Почта России» управленческие проблемы именно на высшем уровне (табл. 1).

Из таблицы видно, что кроме выявления управленческих проблем, мы предлагаем мероприятия для улучшения качества клиентского сервиса и требуемые ресурсы для изменения бизнес-процессов.

Рекомендуем изучить выявленные нами производственные проблемы, влияющие на улучшение качества сервисов АО «Почта России» (табл. 2).

Из таблицы видно, что кроме выявления производственных проблем, мы предлагаем мероприятия для улучшения качества клиентского сервиса за счет оптимизации функций, которые должны войти в измененные бизнес-процессы по управлению персоналом.

Потребность в персонале — это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития. Определяют общую и дополнительную потребность в персонале. Общая потребность — это вся численность персонала, необходимая фирме для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребность характеризует дополнительное количество персонала, необходимое



**Рис. 1.** Межстрановой анализ стран по степени ориентированности на клиента за 2017–2018 гг.

Таблица 1

## Управленческие проблемы, влияющие на улучшение качества сервисов АО «Почта России»

Решаемая сторона проблемы, тип проблемы	Мероприятия для улучшения качества клиентского сервиса	Требуемые ресурсы
1. Нехватка производственного персонала; недостаточность выбора программ переобучения (управленческая проблема)	1.1. Пересмотр кадровой политики 1.2. Пересмотр количественного соотношения административного и производственного персонала 1.3. Ликвидация дублирования управленческих функций и автоматизация рабочих мест (АРМ) 1.4. Разработка и утверждение матрицы ответственность проекта	Стоимость одной программы обучения для работников системы почтовой связи — 8 тыс. руб. Примерная стоимость одного комплекта АРМ в лизинг — 45 тыс. руб. (системный блок, монитор, многофункциональные устройства, источники бесперебойного питания и сканер штрих-код)
2. Отсутствие мотивации персонала с ориентацией на лояльность клиента (управленческая проблема)	2.1. Выплата премий при отсутствии жалоб и увеличении скорости обслуживания клиентов 2.2. Изменение корпоративного стиля всего персонала АО «Почта России» 2.2. Регламентация видоизмененных бизнес-процессов, разработка программ лояльности клиентов	Максимальный рост премий при выполнении всех показателей качества выполненной работы сотрудниками — 30% от оклада
3. Недостаточность внедрения внутреннего контроля и степени ответственности (управленческая проблема)	3.1. Усовершенствование внутреннего контроля и создание отдела внутреннего контроля 3.2. Разработка регламента проведения проверок и аудита 3.3. Внедрение всех видов контроля бизнес-процессов	Руководитель отдела внутреннего контроля с окладом в 30 тыс. руб. в мес. Аналитик отдела внутреннего контроля с окладом 20 тыс. руб. в мес.
4. Отсутствие оценки персонала (управленческая проблема)	4.1. Тестирование и оценка персонала по компетенциям	Входят в обязанности сотрудников отдела кадров, дополнительных ресурсов не требуется
5. Отсутствие конструктивного диалога с регулирующими органами в вопросах правоприменительной практики, рост судебных издержек при потере груза (управленческо-правовая проблема)	5.1. Своевременное реагирование на изменения в валютном, таможенном, налоговом и судебном законодательстве	Входят в обязанности юриста
6. Недостаточно сформированный имидж орг-и при раскрытом бренде «Почта России» и «Почта Банк» (управленческо-маркетинговая проблема)	6.1. Маркетинговое исследование рынка почты в России 2015–2019 гг., прогноз до 2024 г.	Стоимость исследования на рынке маркетинговых услуг ~ 70 тыс. руб.

в планируемом периоде к уже имеющейся численности работников на начало периода.

Определение потребности в персонале предусматривает постановку целей и задач на предстоящий плановый период в области человеческих ресурсов, исходя из главных целей предприятия, условий выпуска продукции и ее сбыта; определение места и времени дефицита рабочей силы; прогнозирование изменений спроса на рабочую силу на рынке труда; определение численности работающих; оценку текучести кадров и обеспечение своевременной замены увольняющихся и др.

Определяя потребность в персонале, следует учитывать:

— потребность в высвобождении персонала в связи с ростом производительности труда, сокращением объема производства, простоями и др.;

— потребность в увеличении персонала, связанным с расширением производства;

— потребность в замещении персонала по годам планируемого периода в связи с увольнением, уходом на пенсию, переходом на инвалидность и др.

Мероприятия по их реализации включают и меры по росту производительности

труда и высвобождению рабочей силы. Для обеспечения роста производительности труда на предстоящий период необходимо определить эффективность всех мероприятий, планируемых предприятием, в трудовых показателях.

Схематично отразим теоретическую модель видоизмененных бизнес-процессов на основе процессного подхода и системы менеджмента качества (рис. 2).

Из рисунка 2 следует, что оптимизация бизнес-процессов по 12 направлениям для АО «Почта России» необходима для семи процессов:

— 1 процесс: Управление документацией, записями;

— 2 процесс: Управление персоналом и клиентами;

— 3 процесс: Печать QR-кодов;

— 4 процесс: Приверженность руководства;

— 5 процесс: Корректирующие и предупреждающие действия;

— 6 процесс: Разработка новых продуктов;

— 7 процесс: Ориентация на потребителей.

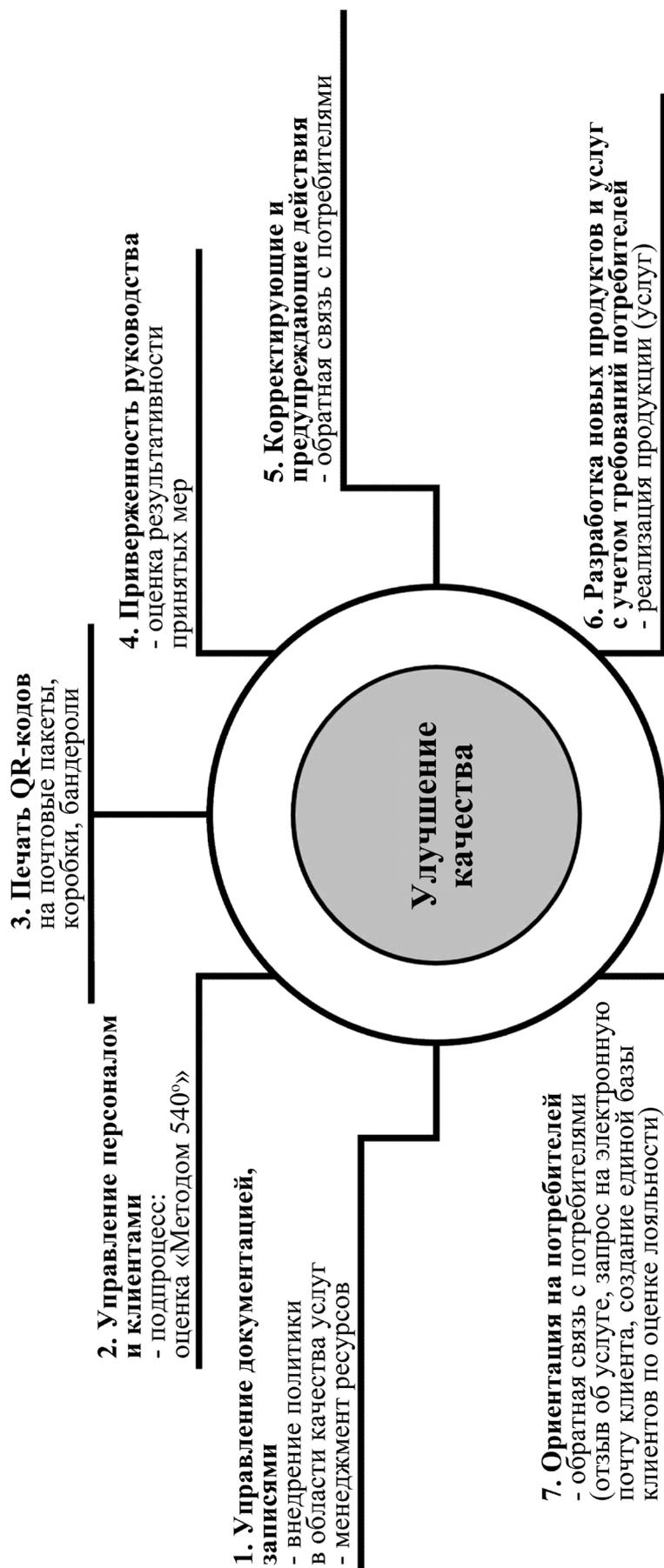
Резюмируя вышеизложенное, мы пришли к выводу о необходимости контроля над всеми бизнес-процессами:

Таблица 2

**Производственные проблемы, влияющие на улучшение качества сервисов  
АО «Почта России»**

Решаемая сторона проблемы, тип проблемы	Мероприятия для улучшения качества клиентского сервиса	Оптимизация должна войти в измененный бизнес-процесс
1. Потеря и порча клиентского груза при транспортировке (производственная проблема)	1.1. Оптимизация бизнес-процессов по бесперебойному обеспечению транспортно-логистическими услугами	Входит в обязанности планово-экономического отдела, дополнительных ресурсов не требует
2. Завышенная цена транспортировки бандеролей, посылок и др. (производственная проблема)	2.1. Разработка гибкой ценовой стратегии на тарифы	Развитие и организация работы должны войти в измененный бизнес-процесс по разработке новых продуктов и услуг
3. Трансформация процесса оказания почтовых, финансовых и дополнительных услуг (производственно-сервисная проблема)	3.1. Развитие базовых финансовых услуг 3.2. Организация работы АО «Почта России» с Ассоциацией предпринимателей по линии кредитования в малом бизнесе через ПАО «ПочтаБанк»	Бесплатная проверка заполнения бланков входит в обязанности сотрудников АО «Почта России»

### Видоизмененные бизнес-процессы для предприятия сферы услуг



**Рис. 2.** Процессный подход по оптимизации бизнес-процессов для предприятия сферы услуг на основе системы менеджмента качества

- разработка и внедрение политики в области качества услуг;
- менеджмент ресурсов;
- создание в документированной процедуре «Управление персоналом» подпроцесса «Оценка методом «540 градусов»;
- обратная связь с потребителями (отзыв об услуге, запрос на электронную почту клиента, создание единой базы клиентов по оценке лояльности);
- печать QR-кодов на почтовые пакеты, коробки, бандероли;
- обратная связь с потребителями;
- разработка новых продуктов и услуг с учетом требований потребителей;
- реализация продукции.

Оптимизация бизнес-процессов по бесперебойному обеспечению транспортно-логистическими услугами и другими предложенными нами мероприятиями увеличит темпы роста деятельности предприятия, создав конкурентное преимущество по отношению к логистическим компаниям.

Таким образом, увеличение экономических интересов предприятий за счет повышения сервизоориентированности персонала на основе внедрения оценки персонала методом «540 градусов» снизит барьеры по конфликтности между потребителем услуги и поставщиком.

## Литература

1. Schwab K. The Global Competitiveness Report. The Global Competitiveness Report. (2017–2018). 91–93 route de la Capite CH-1223 Coligny / Geneva Switzerland: 393.
2. Armstrong M. Human resource management: a case of the emperor's new clothes, Personnel Management, August, 1987. — Pp. 30–35.
3. Dovlatyan G. P., Chercsova E. Y., Makeeva E. I., Oboymova N. T. Potential of Use of Foreign Experience in Evaluational of Strategic Sustainability of Enterprises Relating to Transition of Russia's Economy to Strategic Path of Development. The Journal of Asian Social Science. — 2015. — Vol. 11. — №20.
4. Dovlatyan G. P., Oboymova N. T. Рейтинговый анализ инновационно-инвестиционной привлекательности регионов // В мире научных открытий, отв. ред. Я. А. Максимов. — Красноярск: Научно-инновационный центр, 2011. — №3 (15). — С. 110–116.
5. Vetrova V. D., Dovlatyan G. P., Oboimova N. T. Assessment of the competitiveness of the service sector as a tool to improve the level and quality of life of the population. Novocherkassk, Russia, Institute of Open Education SRSTU. — 2013.

Поступила в редакцию

25 декабря 2019 г.



**Карашченко Виктория Владимировна** — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление» Шахтинского Автодорожного института (филиала) ЮРГПУ (НПИ) имени М. И. Платова.

**Karashchenko Viktoriya Vladimirovna** — associate Professor, candidate of economic Sciences, associate Professor of «Economics and management» Department of Shakhty road Institute (branch) of SRSPU (NPI) named after M. I. Platov.

346416, г. Шахты, проезд Микрорайон Горняк, 25, кв. 14  
25 p. Gornyak Microdistrict, app. 14, 346416, Shakhty, Russia  
Тел.: 8 (928) 600-75-09; e-mail: v.v.karashchenko@mail.ru



**Макеева Елена Ивановна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Механизация и автоматизация автодорожной отрасли» Шахтинского Автодорожного института (филиала) ЮРГПУ (НПИ) имени М. И. Платова.

**Makeeva Elena Ivanovna** — candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department «Mechanization and automation of the road industry» of Shakhty road Institute (branch) of SRSPU (NPI) of M. I. Platov.

346527, г. Шахты, ул. Ворошилова, 33, кв. 40  
33 Voroshilova st., app. 40, 346527, Shakhty, Russia  
Тел.: +7 (900) 135-69-66; e-mail: rudena23@mail.ru



**Ткачева Ольга Анатольевна** — кандидат технических наук, доцент, заведующая кафедрой «Экономика и управление» Автодорожного института (филиала) Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) имени М. И. Платова.

**Tkacheva Olga Anatolyevna** — candidate of technical Sciences, associate Professor, head of the Department «Economics and management» of the Road Institute (branch) of the South Russian state Polytechnic University (NPI).

346516, г. Шахты, ул. Толбухина, 4а  
4a Tolbukhina st., 346516, Shakhty, Russia  
Тел.: +7 (928) 100-30-04; e-mail: oa.tkachova@mail.ru



**Плеханова Татьяна Георгиевна** — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление» Шахтинского Автодорожного института (филиала) ЮРГПУ (НПИ) имени М. И. Платова.

**Plekhanova Tatyana Georgievna** — associate Professor, candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of Economics and management of the Shakhty Road Institute (branch) of SRSPU (NPI) named after M. I. Platov.

346516, г. Шахты, ул. Толбухина, 4а  
4a Tolbukhina st., 346516, Shakhty, Russia  
Тел.: +7 (908) 195-57-36; e-mail: ptgep@mail.ru



**Павленко Ольга Андреевна** — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление» Шахтинского Автодорожного института (филиала) Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ).

**Pavlenko Olga Andreevna** — associate Professor, candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of Economics and management of the Shakhty Road Institute (branch) of SRSPU (NPI) named after M. I. Platov.

346516, г. Шахты, ул. Ленина, 174, кв. 2  
174 Lenina st., app. 2, 346516, Shakhty, Russia  
Тел.: +7 (919) 899-89-67; e-mail: pava1935@mail.ru



**Довлатова Галина Петровна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление» Шахтинского Автодорожного института (филиала) Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) имени М. И. Платова.

**Dovlatova Galina Petrovna** — candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department «Economics and management» of Shakhty road Institute (branch) of SRSPU (NPI) of M. I. Platov.

346516, г. Шахты, ул. Толбухина, 4а  
4a Tolbukhina st., 346516, Shakhty, Russia  
Тел.: +7 (909) 405-99-99; e-mail: dovlatyan79@mail.ru