

# Качество обслуживания в офисе: необходимость контроля, оценки. Взаимосвязь с мотивацией персонала

Л. А. Сафонова, А. А. Подкорытова

В статье рассматривается необходимость учёта качества обслуживания для более полного удовлетворения требований потребителей как залог сохранения их лояльности, а также критерии качественного обслуживания. Приведены примеры количественной оценки уровня предоставляемого сервиса с целью использования результатов в системе мотивации персонала.

Для организации, имеющей сеть собственных салонов для реализации товаров (услуг) и работающей в высокой конкурентной среде, компетентное обслуживание клиентов определяет финансовый успех деятельности, а также стабильный спрос на услуги, или, иначе, лояльность к компании. Для рынка, где степень насыщения товаром потребителя высокая (или стремится к ней), лояльность клиента становится залогом будущей финансовой стабильности.

Кроме того, наличие у фирмы большого количества постоянных клиентов позволяет снизить затраты на рекламу, промоакции и все иные средства привлечения новых посетителей, на которые по некоторым данным у крупных организаций уходит от 5% до 10% годовой выручки [1].

Процесс обслуживания клиентов – это взаимодействие сторон, в ходе которого осуществляется попытка обоюдного удовлетворения интересов. Эффективность процесса обслуживания определяет результаты деятельности салонов, а значит, и организации в целом.

С целью обеспечения успешной деятельности компании, имеющей собственные салоны обслуживания, внедрение системы менеджмента качества или её элементов является необходимым условием. По данным социологического исследования, качество обслуживания играет важную роль наряду с качеством и стоимостью предоставляемого товара или услуги (рис. 1).

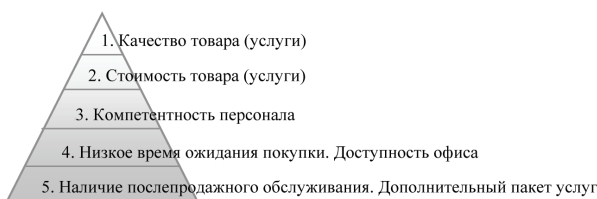


Рис. 1. Рейтинг приоритетов потребителей при обращении в салон

Такие показатели, как компетентность продавцов, доступность офиса (удобство расположения, графика работы и т.п.), время ожидания покупки (время, проводимое в очереди), наличие послепродажного обслуживания и допол-

нительного пакета услуг относятся к показателям, характеризующим качество обслуживания. Но если доступность офиса, наличие послепродажного обслуживания и дополнительного пакета услуг определяются в полной мере политикой компании, то такие факторы, как компетентность персонала и низкое время ожидания покупки, зависят в определённой степени от самих сотрудников.



Рис. 2. Оценка потребителями важности элементов качественного обслуживания

На рис. 2 показано, каким образом по пятибалльной шкале были оценены по важности потребителями предложенные к оценке критерии качественного обслуживания (очень важно – 5 баллов, совсем не важно – 0 баллов).

В зависимости от принятой компанией стратегии определяется и уровень обслуживания клиентов. Для обеспечения высокой конкурентоспособности следует создать условия, при которых вышеперечисленные критерии могут достигать высокого уровня:

- наличие единых стандартов обслуживания клиентов;

- наличие системы обучения;
- адекватный размер штата, участвующий в обслуживании;
- необходимое техническое оснащение (система электронной очереди, если речь идёт о больших потоках клиентов; терминалов самообслуживания, терминалов для получения информации);
- информационное обеспечение: полиграфическая продукция, интерактивные терминалы со справочной информацией.

Кроме материально-технического обеспечения процесса обслуживания необходимо иметь действенную систему мотивации персонала, которая будет стимулировать сотрудников к предоставлению сервиса высокого уровня.

Алгоритм реализации системы качества в целом может быть представлен следующим образом:

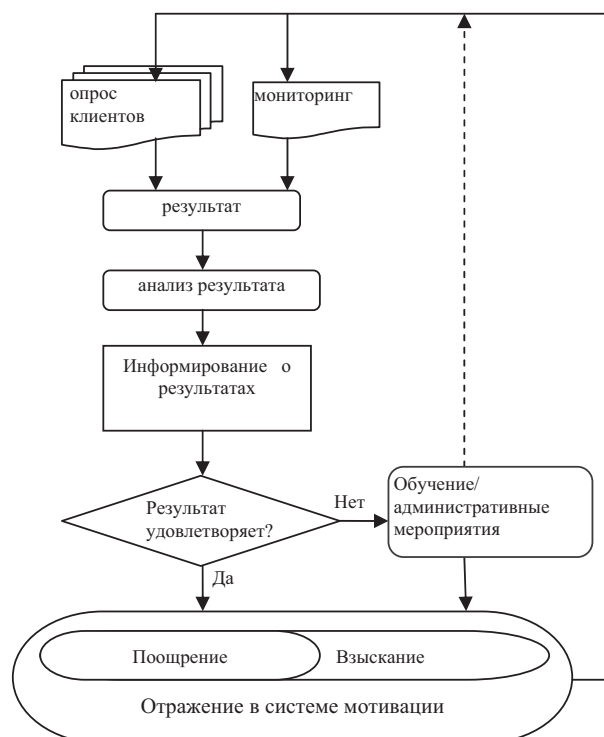


Рис. 3. Алгоритм контроля качества обслуживания

Для достижения большей эффективности деятельности сотрудников салона необходимо установить взаимосвязь оценки качества обслуживания с мотивационной системой.

Оценивать качество обслуживания можно как совокупность оценок факторов, определённых работодателем на основании требований рынка, мнения потребителей и политики организации и доведённых до сведения сотрудников:

$$K_{\text{обсл}} = f(\Phi_1, \Phi_2, \Phi_3, \dots, \Phi_n), \quad (1)$$

где  $\Phi_1, \Phi_2, \Phi_3, \Phi_n$  – факторы-слагаемые качественного обслуживания.

В качестве таких факторов могут выступать следующие параметры, выраженные количественно:

- уровень знаний сотрудников по результатам аттестации (тестирования, среза);
- оценка качества обслуживания всего офиса посредством системы мониторингов: внешних, внутренних;

- время ожидания в очереди;
- отсутствие ошибок;
- отсутствие жалоб от клиентов и т.п.

Выбор количественных характеристик, периодичность их измерения, а также методики их измерения определяются руководством компании в зависимости от специфики деятельности, характера рыночной ситуации, финансовых возможностей компании.

Требования к системе мотивации могут быть сформулированы следующим образом:

- система мотивации должна быть понятной сотрудникам;
- персоналу должно быть известно, чего от него ожидает компания как в общем (стандарты обслуживания, стандарт внешнего вида и т.п.), так и в частности (плановые значения объёмов продаж или конкретный набор компетенций, уровень знаний);
- оценка качества обслуживания наряду с другими результатами труда должна напрямую влиять на размер вознаграждения или, если речь идёт о нематериальном стимулировании, на предоставление определённого комплекса мероприятий (льгот, обучения и т.п.);
- срок от оценки персонала по показателям качества до отражения результатов оценки в системе мотивации должен обеспечивать стимулирующий эффект, не должен быть большим;
- контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации позволит не только отслеживать изменения ожиданий и интересов сотрудников, но и избежать «привыкания» к мотивирующему фактору [2].

Контроль качества обслуживания и учёт его в системе мотивации – непростая задача, требующая внимательного подхода и создания соответствующих условий для успешной деятельности салона (или сети салонов). Однако использование продуманной системы мотивации позволит стимулировать персонал к предоставлению сервиса более высокого уровня и увеличить лояльность клиентов, что, в свою очередь, благоприятно отразится на результатах деятельности организации в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Емельянов Е.Н., Капитанчук Ю.Б. Как использовать результаты оценки качества обслуживания для мотивации персонала / Мотивация и оплата труда. – 2007. №9. – С. 17–21.
2. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006, с.13–17.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

## Подкорытова Арина Александровна

аспирант кафедры производственного менеджмента и маркетинга СибГУТИ, ведущий специалист отдела развития и контроля качества офисов филиала ОАО «МТС» Макро-регион «Сибирь», тел. (383) 292-33-32, e-mail: [vogelchen@ya.ru](mailto:vogelchen@ya.ru)

## Сафонова Лариса Александровна,

профессор, к.э.н., декан ИЭФ СибГУТИ, тел.: (383) 269-82-80; e-mail: [larisa@neic.nsk.su](mailto:larisa@neic.nsk.su)