

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ, ПРИМЕНЯЮЩИХ «ГОРЯЧУЮ» ДОСТАВКУ ПРОДУКЦИИ

© Сапранкова Т. А., Тимошкова Н. Д., 2017

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье изучается специфика работы персонала компаний, занимающихся «горячей» доставкой товаров. Для исследования проблем компаний и их сотрудников, был проведен опрос сотрудников фирм города Иркутска, предоставляющих услуги доставки, составлен список трудностей, с которыми они сталкиваются в процессе работы. Описывается актуальность озвученных проблем в условиях современных трендов и особенностей ведения бизнеса. Авторами проведен анализ и предложены решения этих проблем.

Ключевые слова: доставка; курьер; бизнес; аутсорсинговый центр.

История доставки товаров складывалась в течение долгого времени для того, чтобы сделать затраты времени и сил на перемещение товара от поставщика к получателю максимально быстрой и доступной.

Транспортировка товаров играет важную роль не только для производителей, торговли, сферы услуг, но и для повседневной жизни людей, а значит, происходит непрерывный процесс совершенствования технологий планирования, оплаты предоставляемых услуг, транспортировки, упаковки, хранения и их информационного обеспечения.

Несмотря на появление новейших изобретений и технологий, сфера доставки до сих пор сохраняет свои первоначальные особенности, а именно, свои цели и средства. То есть, целью все так же остается перевозка товаров и грузов, на определенное расстояние из точки А в точку Б. Основным различием между доставкой более раннего времени и доставкой на данный момент являются новые, быстрые и комфортные транспортные средства. С развитием технологий, доставка товаров стала осуществляться различными видами транспорта, и вероятность рисков на каком-либо этапе доставке снизилась до минимума.

На сегодняшний день необходимость в использовании услуг по доставке может возникнуть у любого человека, будь то крупный предприниматель или же простой обыватель. Первый, например, преследует цель наискорейшим способом переслать документы партнеру. Второй же хочет заказать пищу на дом. В обоих случаях рациональным выбором будет курьерская доставка специализированной фирмой, которой можно доверять. Согласно статистике [3], на данный момент около 43 % молодого населения (и с каждым годом все большее и большее количество россиян) предпочитает заказывать доставку на дом покупки непосредственно в точке приготовления продукта. «Горячая», быстрая доставка — это дополнительная услуга, которая экономит время потребителя, а также доставка, выполненная

пунктуальным, опрятным и вежливым курьером всегда повышает настроение получателя, а значит, делает услугу или продукт желанной и приятной.

Рассмотрим некоторые проблемы, с которыми сталкиваются компании, специализирующиеся на доставке, на примере города Иркутска, в котором работает огромное множество мелких фирм. Для того, чтобы лучше понять и проанализировать проблемы этого бизнеса, автором был проведен опрос среди курьеров, занимающийся доставкой различных товаров (от пиццы до абажуров).

Нами была рассмотрена одна из проблем организации доставки — координация работы курьеров. В соответствии с правилами, количество курьеров в смену должно рассчитываться по данной формуле: берется среднее время доставки одного заказа (около 50 минут), умножается на количество заказов в рабочую смену (день или же сутки, в зависимости от графика). В результате мы имеем необходимое количество курьеров. Данная формула, используется не всеми компаниями. На основе опроса владельцев и персонала иркутских компаний, авторами был сделан вывод, что на одну точку выдачи заказа выделяются 3–4 курьера (в случае, если заказов мало, то 2–3) в смену. В целом у фирмы 7–8 курьеров, которые составляют две смены плюс один человек в резерве. Неэффективность такого «экономного» подхода в том, что в часы наибольшей загруженности курьеров не хватает, следовательно, заказы не доставляются в обещанный срок, а в «тихие» — избыток, что вызывает недовольство курьеров, вынужденных сидеть без работы. В среднем (на основе личного наблюдения), если фирма принимает в будний день 20 заказов, то 8 из них приходятся на обеденное время, с 12 до 14 часов, 7 на вечернее (с 18 до 23), остальные поступают более или менее равномерно. Разные компании по-разному пытаются распределить силы курьеров: одни вводят дополнительную смену до обеда/после обеда, другие предпочитают ничего не предпринимать, и в итоге не все работники задействованы в рабочем процессе, каждый

занимается тем, что считает нужным. Чтобы сгладить промежутки между доставками, менеджер всегда ориентирует клиентов, что заказ на текущее время может быть доставлен не менее чем через полтора часа. Этому есть объяснение. Заказ готовится на кухне в среднем 20–30 минут. И еще час на доставку еды — оптимальное время, чтобы добраться до любого места в городе по пробкам. Плюсом ко всему, если курьеров не хватает, то заказ может быть получен заказчиком через еще больший промежуток времени.

Важным пунктом в развитии организации является забота о репутации и индивидуальный подход к каждому без больших затрат на рекламу. В таком случае работает «сарафанное радио», то есть довольные клиенты рекомендуют своим знакомым воспользоваться услугами понравившегося им центра по доставке. Главное условие при этом — постоянная обратная связь с клиентами для поддержания и улучшения качества предоставляемых услуг. Все замечания и пожелания обязательно принимаются во внимание.

Важно упомянуть, что конкуренция на рынке достаточно большая. Так, например, в городе Иркутск функционируют более 80 компаний, специализирующихся на доставке суши, и около 100 — пиццы. Поэтому идет борьба не за привлечение клиента, а за его удержание, ведь стоимость первичного привлечения клиента намного больше, чем вторичного. В первом случае требуются затраты на рекламу, оформление товара. В целом — это работа для достижения положительных отзывов для привлечения внимания к компании и расширения клиентской базы. Во втором случае необходима лишь небольшая красивая брошюра с описанием и стоимостью продукции, так как клиент обращает внимание уже на суть — что приобретается, как оно выглядит и сколько стоит. Если человек остался доволен первым заказом, он будет прибегать к услугам этой фирмы и дальше, в обратном же случае — услугами конкурентов.

Из интервью с курьерами фирм Иркутска составлен основной список трудностей, с которыми они сталкиваются в течение своего рабочего дня. Большинство курьеров считают пробки главной проблемой в работе. Пробки не являются веской причиной для опоздания с доставкой, поэтому доставщики облагаются штрафами. Владельцы фирм объясняют это тем, что курьеры должны уметь выбирать маршрут правильно, избегая дорог с интенсивным движением, ведь, если курьер опоздал при доставке одного из заказов — ломается весь маршрут, а, следовательно, в этот день он опоздает ко всем клиентам.

При этом, должность курьера предполагает определенные риски, связанные с безопасностью не только самого курьера, но и сохранностью груза, доставляемого им. Как во время транспортировки, передачи, а также при общении с получателем

заказа могут произойти внештатные ситуации, которые, к сожалению, не учтены в системе оплаты.

Еще одной демотивирующей особенностью (по мнению самих курьеров) в работе доставщика является то, что зачастую клиенты не оставляют чаевых за выполненную работу — доставленный заказ. «Приходя в кафе, люди оставляют чаевые официанту. Я тоже официант».

Также, многие из опрошенных отмечают, что неподготовленный к общению курьер часто испытывает трудности при общении с различными категориями получателей товара. Как правило, сложности возникают, когда клиент отказывается получить или оплатить заказ, либо в случаях несогласования времени и места получения товара. По мнению авторов, подавляющее большинство этих проблем решаются соответствующим инструктажем курьера.

Проанализируем причины, вызывающие перечисленные выше проблемы. В первую очередь, это особенности контингента, устраивающегося на работу доставщиком. Как правило, это учащиеся, студенты, нуждающиеся в подработке, а значит, проработав сезон (или даже меньше), они получают необходимую денежную сумму и увольняются. Должность курьера — это низший уровень доставки, самая низкооплачиваемая работа в сфере транспортных услуг. Следовательно, у работников отсутствуют веские стимулы учиться, улучшать свои коммуникативные навыки для наиболее эффективного общения с клиентами и начальством. Из-за отсутствия перспектив карьерного роста у курьеров интерес к работе носит временный характер. Данные факторы порождают безответственное отношение к работе, и как следствие, они не справляются с потоком заказов, а клиенты остаются недовольны качеством обслуживания. Важно отметить, что несмотря на невысокую заработную плату и низкий статус в организации, доставщики являются лицом фирмы. Именно они лично встречаются с клиентами, общаются с ними, передают заказы. Если у курьера возник конфликт, то это зачастую ведет к потере клиента для компании. А это уже прямые финансовые потери.

Все перечисленное неизбежно приводит к противоречивой ситуации. С одной стороны, неудовлетворенность курьеров системой оплаты и жесткими условиями труда приводит к высокой текучести курьеров. С другой стороны, для компании становится невыгодно проводить какие-либо дорогостоящие или же длительные курсы по обучению, подготовке профессиональных доставщиков. Таким образом, компания сталкивается с проблемой низкого качества предоставляемой услуги — «горячая» доставка. Для компании оказывается практически невозможным улучшить качество, оно так и останется на низком уровне.

На наш взгляд, альтернативным вариантом может стать создание аутсорсингового центра, занимающегося подготовкой курьеров «горячей» доставки. Рассмотрим подробнее, что такое аутсорсинг персонала. Аутсорсинг — это передача на обслуживание отдельных функций, бизнес-процессов одной компанией на основе заключения договора с другой компанией. В частности, кадровый аутсорсинг — «это передача предприятием всех организационных моментов, связанных с кадровым делом фирме-подрядчику, занимающейся подбором и наймом персонала на временной и постоянной основе» [5]. К примеру, распространен аутсорсинг производственного персонала, складских рабочих, грузчиков, обслуживающего персонала, а также бухгалтеров, юристов и прочих специалистов. Предлагаемый

нами Аутсорсинговый центр курьерского персонала это компания, предоставляющая в аренду сотрудников (как вариант вместе с транспортом) для осуществления «горячей доставки». В рамках такого центра может быть создана база данных на сотрудников с постоянной и временной занятостью, осуществлена соответствующая подготовка, обеспечивающая клиентоориентированность курьеров, разработаны более эффективные системы вознаграждения, продуманы графики занятости и пр. Для подтверждения эффективности нашей идеи мы проанализировали плюсы и минусы такого центра в сравнении с функционированием в каждой компании собственной службы доставки (см. табл.1).

Таблица 1. Преимущества и недостатки различных подходов в организации быстрой доставки продукции до клиента

	Преимущества	Недостатки
Собственное подразделение компании, занимающееся доставкой	Возможность контроля качества всего процесса доставки: работы персонала, сроков доставки, работы с клиентами и т. д.	Трудности подбора персонала. Поиск профессионалов, имеющих опыт работы в конкретной сфере.
	Возможность выбора направлений развития, а также независимость от внешних поставщиков подобных услуг.	Необходимо вложение огромных средств на начальном этапе для организации и обеспечения работы подразделения.
	Собственная тарифная политика, в том числе при оплате труда сотрудников.	Руководитель должен быть специалистом, который знает тонкости процессов, происходящих внутри подразделения.
Сотрудничество с единым центром доставки	Экономия на зарплате персоналу (фирма может не держать лишних работников, привлекая их в случае необходимости). При этом, количество работников подобрано так, чтобы график был гибким, а заработная плата соответствовала усилиям.	Отсутствие необходимости покупки, содержания и страхования транспортных средств для доставки товара.
	Возможность снять с себя ответственность и траты средств на организацию транспортировки заказов.	Снижение репутационных издержек, связанных с работой курьеров.
	Возможность выбора центра доставки, сотрудничество с которым будет соответствовать Вашим требованиям по качеству и стоимости обслуживания.	В случае возникновения финансовых проблем у фирмы, в первую очередь сокращают зарплату курьерам. В данном же случае это будет проблематично.

По мнению авторов, перенос данной услуги на площадку сторонней компании позволяет значительно сэкономить собственные ресурсы и время, затрачиваемое на организацию доставки товара, которая включает практически непрерывный поиск и найм персонала, затраты на оплату труда, содержание собственного парка автомобилей, а также издержки, которые приносит некачественная доставка (отказ от продукции доставленной не вовремя, потеря клиентов и т. д.).

В рамках аутсорсингового центра, качественно обучить клиентоориентированности временный персонал является выполнимой, реальной задачей.

Примерами работы такого рода могут являться обучение стюардов в процессе реализации проектов «Донбасс арена» и «Олимпиада-2014 в Сочи», описанные Н. Осовицкой [2, с. 285], когда была необходимость набрать на временную работу в первом случае порядка 3000 человек, во втором — около 25 тысяч человек.

Программа «Донбасс Арены» включала в себя 5 блоков подготовки, включающих в себя 10 модулей. Внимание уделялось различным аспектам: профессиональной деятельности, медицинской подготовке, пожарной безопасности, физической и тактико-специальной подготовке.

Ежедневно группы брали теоретическую информацию в течении лекций, а практические навыки вырабатывали на занятиях. Таким образом, команда получает информацию и осваивает все необходимые для работы навыки в короткие сроки. «Отбор и подготовку стюардов проводят собственные специалисты стадиона, которые готовят будущих стюардов по программам, разработанным в соответствии с требованиями местного законодательства, спецификой самого стадиона и требованиями стадионного оператора, поэтому каждая из программ имела свои незначительные локальные особенности» [1]. При таком подходе, каждый из членов команды может работать самостоятельно, достойно, не подвергая сомнениям репутацию проекта и компании в целом.

Схожие методы подготовки сотрудников применялись и при работе над сочинской олимпиадой: комбинировались как теоретические, так и практические навыки, необходимые при работе с людьми. Стоит отметить, что при подготовке волонтеров использовался метод обучения по группам, когда 2500 команд по 10 человек проходили подготовку. Более того, каждый из лидеров команд проходил дополнительную подготовку по безопасности и управлению человеческими ресурсами. «Мы поняли — чтобы учить волонтеров, ты сам должен быть волонтером», — отмечает Е. Кривошеев в своем интервью [4].

Применение данных методов при обучении персонала аутсорсинговых центров позволит значительно уменьшить риски потери клиентов по причине конфликтов или недостаточного уровня компетенции курьеров или других сотрудников компании. ■

1. Особенности подготовки стюардов на «Донбасс Арена» [Электронный ресурс] // Стадионные новости – Электрон. дан. – URL: <http://stadiums.at.ua/> (Дата обращения: 22.11.2016)

2. Осовицкая Н. А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. / Н. А. Осовицкая – СПб.: Пи тер, 2015.- 304с: ил.

3. Половина россиян в возрасте 25-34 года заказывают готовую еду на работу [Электронный ресурс] // РБК. Исследования рынков – 05.02.2014 - Электрон.

дан. – URL: <http://marketing.rbc.ru/> (Дата обращения: 3.12.2016)

4. Рабинер И. Я. Волонтеры в Сочи-2014. Как это было [Электронный ресурс] / И. Я. Рабинер / Электрон. дан. - <https://www.championat.com/> (Дата обращения: 28.11.2016)

5. Что такое аутсорсинг [Электронный ресурс] // Интернет-портал – URL: <http://www.vlspro.ru/baza-znanij/outsorsing.htm> (Дата обращения: 9.12.2016)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Особенности подготовки стюардов на «Донбасс Арена» [Электронный ресурс] // Стадионные новости – Электрон. дан. – URL: <http://stadiums.at.ua/> (Дата обращения: 22.11.2016)

Осовицкая Н. А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. / Н. А. Осовицкая – СПб.: Пи тер, 2015.- 304с: ил.

Половина россиян в возрасте 25-34 года заказывают готовую еду на работу [Электронный ресурс] // РБК. Исследования рынков – 05.02.2014 - Электрон. дан. – URL: <http://marketing.rbc.ru/> (Дата обращения: 3.12.2016)

Рабинер И. Я. Волонтеры в Сочи-2014. Как это было [Электронный ресурс] / И. Я. Рабинер / Электрон. дан. - <https://www.championat.com/> (Дата обращения: 28.11.2016)

Что такое аутсорсинг [Электронный ресурс] // Интернет-портал – URL: <http://www.vlspro.ru/baza-znanij/outsorsing.htm> (Дата обращения: 9.12.2016)

The problems of the personnel management in the companies specializing in «hot» delivery of goods

© Saprankova T., Timoshkova N., 2017

This article is devoted to the specifics of companies' staff working in the area of «hot» delivery of goods. In order to understand better the problems that the companies and their personnel meet in everyday activities a survey among the employees of companies that provide the delivery services in Irkutsk was performed. The article describes the relevance of these problems in the conditions of modern trends and features for business. The authors have performed the analysis and suggested the ways of solving the discovered issues.

Keywords: delivery; courier; business; outsourcing center.
