Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Институт экономики, торговли и технологий
Кафедра «Экспертиза и управление качеством пищевых производств»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, директор
ООО «ТоммиГан»
_____/А.В. Бойко
«___»_____2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.т.н.
_____И.Ю. Потороко
«___»_____2016 г.

Повышение эффективности деятельности предприятия сферы услуг на основе совершенствования системы мотивации персонала

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОМУ КВАЛИФИКАЦИОННОМУ ПРОЕКТУ
ЮУрГУ-221400.2016.788 ВКП

Руководитель работы
к.т.н. доцент
_____/И. В. Калинина
«19» 01 2016 г.

Автор работы
студент группы ЭТТ-396з
_____/В. С. Семенов
«18» 01 2016 г.

Нормоконтролер 73%
доцент, к.т.н.
_____/Н. В. Попова
«20» 01 2016 г.

Челябинск, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ 9
1.2 Эффективность предприятия сферы услуг 9
1.2 Понятие мотивации: генезис и современный подход 13
1.3 Современные теории мотивации в менеджменте: зарубежный и российский опыт 14
1.4Применение системного подхода в мотивации персонала 31
2 ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ 39
2.1 Особенности предприятия сферы услуг как клиентоориентированного сервиса 39
2.2 Способы исследования мотивации персонала предприятия сферы услуг 40
2.3 Методы оценки качества деятельности персонала предприятия 42
3 МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ, ЕГО ВНЕДРЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ 48
3.1 Организационные мероприятия по усилению экономической и моральной мотивации сотрудников 58
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Агентство интернет-рекламы ТоммиГан» 60
3.3 Оценка результативности системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «ТоммиГан» 68
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 72

АННОТАЦИЯ

Семенов С.С. Повышение эффективности деятельности предприятия сферы услуг на основе совершенствования системы мотивации персонала – Челябинск: ЮУрГУ, ЭТТ-396, 2016. – 98 с., ил. 5 , табл. 4, библиографический список – 50 наим.

Объектом исследования является процесс формирования и развития системы мотивации персонала предприятий сферы услуг ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»».

Предметом исследования выступают формы мотивационного поведения персонала (стимулы, мотивы) на предприятиях сферы услуг и методы их активизации.

Целью данной работы является разработка, формирование и внедрение системы мотивации на предприятии сферы услуг, основанная на исследовании ее особенностей и факторов, при помощи системного подхода и анализа.

В первой главе система мотивации персонала рассмотрена как один из способов достигнуть большей эффективности всех бизнес-процессов предприятия. Вторая глава посвящена исследованию особенностей мотивации и оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг, особенностей персонала сфер услуг, исследованы методов оценки качества функционирования персонала.

В третьей главе рассмотрена разработка системы мотивации для предприятия сферы услуг ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»», с учетом специфики деятельности компании, представлена оценка результатов данных мероприятий, также представлен анализ достоинств и недостатков современных систем мотивации, используемых в России.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одной из важных задач менеджмента в современных российских экономических реалиях является корректировка стабильного функционирования персонала предприятия любой сферы в условиях экономического кризиса. Но для предприятия сферы услуг корректный. Добросовестный и внимательный к клиенту персонал – это залог эффективной экономической деятельности. Проблема мотивации персонала в России весьма острая. Последствия специфического советского менталитета негативно отражаются на поведении многих россиян, которые не привычны к мягкому мотивационному воздействию, характерному для западноевропейского менеджмента, и которым привычен сложившийся на постсоветском пространстве «метод кнута и пряника». К сожалению, фактор принуждения к работе оборачивается некорректным отношением персонала к клиенту, что ведет к их потере, а значит и значительному снижению доходов предприятия сферы услуг.

Основным тезисом менеджмента персонала является постулат, что «кадры решают все», а значит, необходимо изыскивать возможности для развития и совершенствования механизма системы мотивации персонала предприятия, особое внимание при этом необходимо уделять внутренней мотивации. В современном менеджменте разработаны не только интересные теории мотивации, но и наработан весьма интересный как зарубежный, так и российский опыт, который может быть реализован в современных условиях на предприятий сферы услуг. Именно это определяет актуальность настоящей темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Исследованию мотивации персонала, ее совершенствованию, развитию и внедрению посвящены труды многих как теоретиков, так и практиков менеджмента. В результате исследование проблемы мотивации имеет достаточно развитую методологическую и методическую основу благодаря работам таких зарубежных ученых А. Маслоу, А. Мескон, Р. Нирмайер, Ш. Ричи, П. Мартин, Дж. Шермерон, Т. Веблен, К.

Андерсон, Р.Дафт, Л. Деккерс, Ф. Котлера и др. Мотивации персонала в современных российских условиях посвящены работы многих отечественных авторов, особенно важными для исследования явились труды Д. Аширова, Б. Генкина, В. Жигалова, С. Каверина, А. Ливтинюка, Н. Пряжникова, В. Скворцова, Т. Соломандиной, Э. Уткина, В. Хегая. С. Шапиро, С. Шекшня.

В условиях системного экономического кризиса, затронувшего не только российскую экономику, но и мировую, для удержания и повышения конкурентоспособности необходимо серьезно учитывать качественные и количественные требования к персоналу, применять самые актуальные подходы к мотивации.

Цель и задачи исследования.

Целью данной работы является разработка, формирование и внедрение системы мотивации на предприятии сферы услуг, основанная на исследовании ее особенностей и факторов, при помощи системного подхода и анализа.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

– изучена специфика эффективности предприятия сферы услуг и влияющие на нее факторы;

– раскрыты особенности понятия мотивации в менеджменте;

– представлены ведущие зарубежные и российские концепции мотивации в современном менеджменте;

– показано значение системного подхода в мотивации персонала;

– раскрыта специфика агентства интернет-рекламы как предприятия сферы услуг и клиентоориентированного сервиса;

– проанализированы и обобщены мотивационные инструменты и оценена их роль на практике;

– представлены конкретные рекомендации по повышению мотивации персонала;

– выявлены и проанализированы особенности мотивации и оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг;

– разработаны методические основы формирования и внедрения системы мотивации персонала на предприятиях сферы услуг на основе практического опыта деятельности;

– разработан комплекс мер по совершенствованию мотивационного механизма в современных условиях на основе практического опыта деятельности;

– представлен эффективный способ оценки результативности системы мотивации и стимулирования персонала.

Объектом исследования является процесс формирования и развития системы мотивации персонала предприятий сферы услуг.

Предметом исследования выступают формы мотивационного поведения персонала (стимулы, мотивы) на предприятиях сферы услуг и методы их активизации, реализуемые компанией ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»» в своей практической деятельности и намечены пути по их совершенствованию.

Методы исследования. Так же исследование базируется на внутренние документы ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»».

Информационную базу работы составили научные источники в виде данных и сведений из книг, монографий, статей, научных докладов российских и зарубежных авторов, материалов научных конференций, законодательные и нормативные документы, регламентирующие деятельность рекламных организации, практические данные объекта наблюдения ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»».

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что знание сущности и способов повышения эффективности деятельности предприятия при помощи развитой системы мотивации и стимулирования персонала предоставляет для практического объекта - ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»» возможности повышения результативности совокупности всех бизнес-процессов предприятия с последующим повышением его рентабельности в целом. Конкретные результаты исследования могут быть

использованы как руководством представленной компании, так и менеджерами других организации в сфере интернет-рекламы при определении направлений в разработке конкретных рекомендаций по мотивации персонала. Непосредственную научно-практическую значимость имеет методика мотивирующей оценки персонала, что позволяет улучшить целевую структуру персонала, и также сориентировать работающих на качественное исполнение своих функций.

Апробация результатов исследований. Результаты работы обсуждались на конференциях и практических семинарах, а также используются в управленческой и организационной деятельности ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»».

ГЛАВА 1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.2 Эффективность предприятия сферы услуг: сущность и основные факторы

В наши дни управление компанией требует от руководителей многопланового подхода к их профессии. Нынешние условия менеджмента таковы, что 50-85 % времени управленцев тратится на коммуникацию, формирование связей внутри компании, которая основана на обработке информации. Несомненно, и то, что управление имеет как коммуникативную, так и информационную природу. Однако в современных условиях компания нуждается не только в документировании отдельных процессов коммуникации в рамках управления, но и регламентация всех внутренних процессов в из взаимосвязи и регламентация деятельности компании в целом, особенно если она имеет обширный и многолетний опыт работы. В частности, такая потребность вызвана тем, что на сегодняшний день большое количество компании ведет деятельность на основе устаревших, имеющих мало общего с реальным положением дел, документов, либо применяют недостаточный комплект документов, не охватывающих все процессы, происходящие в компании. Проблемы и потребности современных компаний в этой области закрываются введением в систему управления и организации предприятия процессно-ориентированный подход, который во многом базируется на тщательном документировании бизнес-процессов организации.

Процессный подход как новое представление об управлении предприятием является недавней концепцией – появилась она менее двадцати лет назад. И это появление однозначно связывается с неким кризисом в представлениях о менеджменте, которые не могли больше справляться с изменяющимися условиями рынка и парадигмами требований клиентов, а также с внедрением современных и инновационных технологий управления, таких как всеобщее управление качеством (TQM), система сбалансированных показателей (BSC), система "Шесть сигм (6)" и другие. Процессный подход – это универсальная управленческая платформа, настроенная одновременно и на определение проблем-

ных точек в функционировании предприятия, и на эффективное внедрение нововведений и усовершенствований, позволяющих повысить эффективность управления компанией.

Возможности бизнес-процессов полноценно определяются такой характеристикой как результативность. Именно поэтому эффективное управление ими предполагает компетентную оценку их состояния. Именно поэтому ни один руководитель не должен вводить изменения в систему управления без возможности оценки – невозможно определить, насколько целесообразны такие изменения и насколько приоритетны те или иные альтернативы в принимаемых решения, пока нет однозначных критериев и полноценных методов оценки результативности бизнес-процессов.

Современные отечественные предприятия, которые в данный момент ищут выход на зарубежный рынок или уже успешно работают в его пределах, должны подгонять свою деятельность к международным нормам – соответствовать требованиям Системы менеджмента качества (СМК). СМК, которая базируется на требованиях и установках ИСО серии 9000:2000, предполагает функционирование управленческой системы такого предприятия на основании процессного подхода.

Суть процессного подхода можно описать как осуществление успешной деятельности по управлении предприятия, основанное на вычленении и описании процессов структурно-функциональных единиц промышленного предприятия. Именно при помощи процессного подхода предприятия обретают способность к формированию и поддержанию таких условий в рамках производственных процессов, которые однозначно влияют на качество производимого продукта так, чтобы максимально полно закрывать потребности клиентов. Именно этот подход дает руководителям набор ясных инструментов, которые помогают определить ключевые процессы производства, осуществлять их эффективное управление, а также формирование четких взаимосвязей между разрозненными действиями различных структурных единиц компании, направляя их на решение общих производственных задач.

Проблематикой особенностей внедрения процессного подхода в систему управления предприятия, а также тем видоизменениям, которые должны быть внесены в работу предприятия в связи с этим внедрением, активно занимаются специалисты менеджмента – и практики, и теоретики, что находит отражение в публикациях по всему миру.

Кризисный период экономики России и мира настоятельно требует от предприятий повышения эффективности, конкурентоспособности на основе внедрения наиболее эффективных форм хозяйствования и управления, активизации предприимчивости, инициативы.

Сущность исследования оценки эффективности деятельности предприятия сферы услуг заключается в том, чтобы определить конкурентоспособность предприятия и возможности его дальнейшей эволюции на основе комплексного анализа, проводимого посредством системы показателей, отображающих состояние и развитие субъекта оценки.

Традиционно в существующих прикладных методологиях оценки эффективности деятельности сферы услуг используется ресурсный подход, что приводит к ограниченности результатов оценки в части эффективности затрат предприятия. На сегодняшний день не существует единой концепции определения эффективности, а также адекватной характеристики ее видов в зависимости от различных признаков, и соответствующей требованиям времени классификации показателей эффективности. Нужно подчеркнуть, что несмотря на многочисленные зарубежные и российские исследования, для определения эффективности не разработана унифицированная система показателей оценки эффективности.

Современная оценка эффективности должна быть основана на совокупности определенных принципов. В литературе по управлению персоналом, менеджменту и экономике предприятия легко найти различные варианты сочетания принципов оценки эффективности:

- научность;
- оперативность;

– сопоставимость;

– принцип древовидной структуры;

– принцип обозримости;

– принцип разумного сочетания абсолютных и относительных показателей;

– принцип адекватности;

– системность;

– комплексность;

– достоверность;

– объективность;

– релевантность.

Современная сфера услуг обладает своей спецификой, в связи с чем значительно отличается от производственной отрасли широким использованием работников в бизнес-процессах, тогда как производящая промышленность делает ставку на автоматизацию процессов производства. В результате межличностного общения представителя предприятия сферы услуг и клиента возникают каждый раз уникальные и неповторимые отношения, определяющие дальнейшее взаимодействие потребителя с конкретной компанией .

Услуги сложно сделать однородными, унифицированными и стандартизированными, в результате чего почти всегда возникает неопределенность результатов покупки услуги. Последнее обстоятельство создает ситуацию, когда потребитель не имеет возможности управлять и влиять на результат. Поэтому, приобретая услугу, потребитель испытывает более сильный риск, чем при покупке товара. Для менеджмента необходимо разрабатывать и использовать максимум мероприятий по снижению неопределенности результата услуги. Зачастую потенциал предприятия сферы услуг может просто не соответствовать этому спросу. При уменьшающемся спросе потребители обращаются за меньшим количеством услуг, а из-за этого рентабельность компании значительно снижается. Такие

проблемы возникают в сфере услуг из-за широко известной особенности услуги - несохраняемости. Данная специфика означает, что услугу нельзя изготовить заранее, как товары, складировать и предлагать в моменты повышенного спроса. К тому же, несохраняемость услуги может проявиться и в том, что услугу нереально представь так товар в витрине и предоставить потребителю возможность ознакомиться с услугой до покупки. В результате несохраняемость услуг становится значительной маркетинговой проблемой [22].

Интенсивный рост объемов разработки программных продуктов, открытие новых офисов, увеличение финансового оборота приводят не всегда к пропорциональному увеличению прибыли и увеличению рентабельности компании, что вследствие, является потерей эффективной деятельности.

Как основные факторы снижения эффективности предприятия сферы услуг можно выделить следующее [19]:

– увеличение потенциальных точек производственного и финансового контроля, снижение прозрачности и управляемости бизнеса;

– рост злоупотреблений на местах;

– снижение коэффициента оборачиваемости денежных средств;

– нехватка производственных площадей;

– увеличение количества персонала, имеющего не всегда надлежащий уровень профессиональной подготовки;

– отсутствие свободных средств в обороте компаний;

– отсутствие эффективных механизмов стимулирования персонала (с преобладанием нематериальных систем мотивации);

– отсутствие эффективного использования возможностей систем автоматизации бизнеса;

– отсутствие отлаженных механизмов взаимодействия между структурными подразделениями группы компаний;

– отсутствие программы производственного контроля на предприятии;

– низкий уровень квалификации управленческого персонала.

Несомненно, успешность и эффективность деятельности предприятия сферы услуг во многом зависит от человеческого фактора, поскольку услуга сама по себе существовать не может. Ведь в процессе оказания или потребления услуги всегда присутствует два человека: лицо, предоставляющее услугу, и лицо, потребляющее её.

Эффективность деятельности предприятия сферы услуг напрямую зависит от его конкурентоспособности. Конкурентоспособность предприятия, в свою очередь, складывается в большей степени из коммуникативных навыков персонала. Оценку эффективности развития коммуникативных навыков персонала предприятия можно произвести через конкурентоспособность предприятия. Для нашего исследования конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает отличия конкретного предприятия.

Таким образом, для более глубокого понимая механизмов повышения эффективности предприятия сферы услуг необходимо ознакомиться с существующими в современной науке подходами к понятию мотивации, чему и будет посвящен второй параграф первой главы.

1.2 Понятие мотивации: генезис и современный подход

В связи с тем, что история развития западноевропейского общества насчитывает почти четыреста лет, проблема определения сущности и содержания понятия мотивация прошла весьма значительное этапов развития. Особое внимание проблеме мотивации персонала, конечно, возникло в индустриальную эпоху, когда преобладающими стали крупные формы организации предприятий как в сфере производства, так и в сфере услуг. Теория управления персоналом уделяет значительное внимание проблеме мотивации.

Большинство положений многих школ и подходов находят свою актуальность и в настоящее время, некоторые трансформируются с учетом меняющихся условий функционирования предприятия. На опыте ранних

теорий складываются полезные рекомендации по совершенствованию мотивации. Само понятие мотивации в разные времена рассматривалось с самых различных сторон, именно поэтому существует неоднозначное понимание его сегодня.

Для нашего исследования важным будет представить несколько наиболее значительных теории управления, раскрывших понятие мотивации, раскрыв их достоинства и недостатки.

Вообще в истории теории управления персоналом, выделяют два крупных периода [60] , связанных с историческими эпохами развития человечества.

Первый период – примерно до середины XIX в. Человеческая цивилизация накапливает опыт управления. Первые формы управления существовали еще в первобытнообщинном строе. Древний Египет является ярким тому примером. Сократ на основе анализа форм управления провозгласил принцип универсальности управления. Платон классифицировал формы государственного управления, попытался разграничить функции органов управления. Со временем управление становилось всё слаженнее. Труды Макиавели, Гоббса, Локка, Вольтера, Руссо также ложатся в фундамент теории управления.

Второй период – период систематизации, с середины XIX века по настоящее время, связанный со стремительным развитием капиталистических отношений сперва в Западной Европе, а затем и в мире. Появляются новые школы, течения, меняются взгляды исследователей. Одни из исследователей решали свои проблемы старыми способами на основе опыта решения предыдущих проблем. Другие – искали систематизированные подходы к управлению. На сегодняшний день положительный и отрицательный опыт тех времен может дать ценный урок для современных менеджеров [20].

Началом признания управления как науки и отдельной области исследования связано с публикацией 1911 году американским исследователем Ф.Тейлором книги «Принципы научного менеджмента». В.И. Ленин даст этому труду неоднозначную оценку, назвав теорию «научной системой выжимания

пота», но при этом рекомендовав соратникам для изучения в качестве пособия для достижения эффективности молодого советского производства [26].

Дальнейшая эволюция управления [3], не представляла собой серию последовательных шагов (рисунок 1.1.). С точки зрения изучения истории подходов к исследованию мотивации большое внимание уделялось человеческим отношениям, то есть поведенческому подходу. Наиболее важным на сегодняшний день для управления персоналом в современных условиях стал именно системный подход, о котором речь пойдет в четвертом параграфе первой главы.

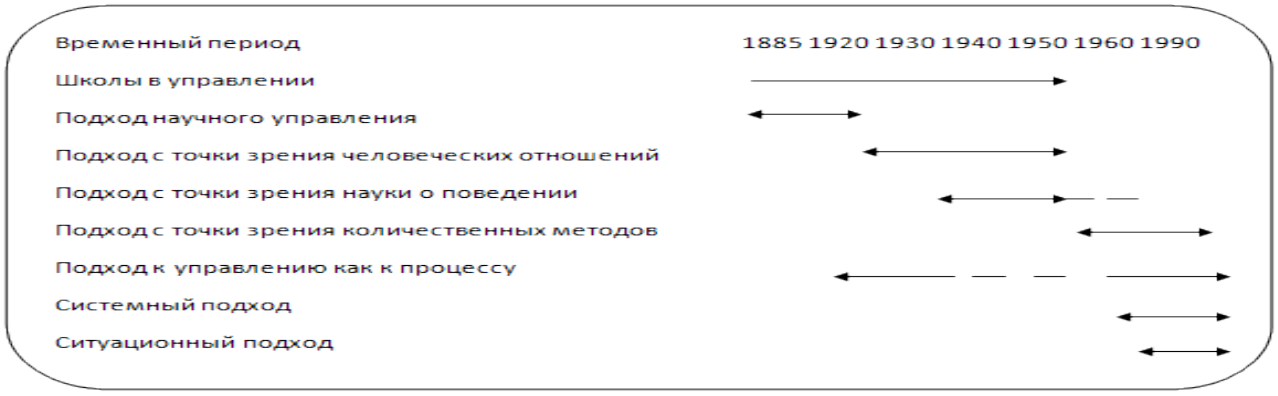

Рисунок 1.1 – Эволюция науки управления персоналом

Существует четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Управление рассматривается с четырех точек: школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также количественная школа управления [8].

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию процессов – взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе выделяется, что руководители должны представлять организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход основан на том, что необходимость различных методов управления определяется ситуацией. Так как существует большое

количество факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, нет единого способа управления организацией.

Первые школы делали основной упор на совершенствование организации производственного процесса, на разработку универсальных принципов управления. Однако недостаточное признания в то время получили психологические науки. Но выделяется традиционная модель мотивации Ф.Тейлора, исходя из которой руководители организаций должны определять наиболее эффективные методы выполнения заданий, а в дальнейшем побуждать работников к достижению максимальной производительности путем использования денежных поощрений. Одними из первых, кто подчеркнул важность человеческого фактора для успеха организации были М.П. Фоллет, Х. Манстерберг, Ч. Бернард.

Честер Бернард рассматривал организации со стороны организованной социальной системы, для работы которой необходимо тесное взаимодействие людей. Менеджер должен взаимодействовать с подчиненными и повышать стимуляцию по увеличению уровня производительности труда.

Развитие управленческой мысли в направлении учета человека и его потребностей, привели к появлению новой научной школы управления.

Мэри Паркер Фоллет уделяла большое внимание анализу лежащих в основе любых взаимоотношений понятий конфликта, власти, руководства. В процессе исследования деятельности предприятий она обращалась как к естественным, так и социальным наукам. Лежащие в основе ее теории идеи до сих пор сохраняют свою ценность.

Философия Фоллет и промышленная философия Манстерберга означали, что развивающаяся наука управления от исследования трудов общих чертах основной целью было повышение эффективности орг ых движений и затрат времени, планирования, организации и контроля постепенно перешла к изучению проблем социального поведения людей и, в частности, таких вопросов, как мотивация, коммуникация, лидерство. Именно эти вопросы и ответы на них охватывают суть понимания человеческого фактора в управлении, формируют

в нем направление, вошедшее в историю учений менеджмента как школа человеческих отношений. Начало этой школе положило исследование природы человека и практики мотивации его труда, первые результаты, которого связаны с известными в истории менеджмента экспериментами в Хоуторне. Основные выводы были сделаны представителями школы человеческих отношений Элтоном Мейо и Фрицем Ретлисбергером, эти выводы сводятся к необходимости знания социальной структуры организации, решением задачи социального развития человека, учета стремления к упрочению своего статуса в организации, к получению определенных гарантий путем участия в разделении ответственности за дела предприятия, учета эмоциональной стороны человеческой натуры, требующей использования приемов неофициального общения с рабочими.

Модель мотивации, разработанная в рамках школы человеческих отношений, показывает, что желание работников трудиться с большой отдачей зависит от внимательности руководителей к подчиненным [25].

Работа А. Маслоу, была связана с его теорией мотивации и впервые увидела свет в 1943 г. Во время исследований поведение человека, А. Маслоу отметил тот факт, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей. Были выделены следующие группы потребностей: базовые физиологические потребности; потребности в безопасности; потребность в принадлежности и любви; потребность в уважении и почитании; познавательные потребности; эстетические потребности; потребность в самоактуализации.

Маслоу утверждает, что отдельные потребности влияют на поведение в соответствии с двумя основными принципами: принципом дефицита, принципом приоритета. Перечисленные выше категории потребностей находятся в достаточно строгом соподчинении: потребность каждого следующего уровня активизируется и начинает определять поведение, когда удовлетворены потребности предшествующего уровня. При этом, потребности более высокого уровня активизируются и начинают оказывать влияние на

поведение человека только после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня [31].

Американский ученый Джон Аткинсон предположил, что мотивация зависит от следующих факторов: силы задействованных базовых мотивов или потребностей; индивидуальных ожиданий успеха; побудительной значимости целей. Модель Джона Аткинсона связывает поведение работников в организации и эффективность работы с тремя базовыми потребностями: в достижении цели, во власти, в принадлежности к той или иной социальной группе.

Исследования Д. МакКлелланда показали, что для людей, обладающих сильной потребностью в достижении, характерны следующие особенности: склонность к рассчитанному риску; потребность в немедленной обратной связи; увлеченность заданием; удовлетворение от итогов работы.

Процессуальные теории мотивации концентрируются на процессе выбора линии поведения и подчеркивают два детерминанта выбора: ожидания индивидуумов и субъективная оценка ими ожидаемых последствий, связанных с альтернативными действиями на рабочем месте. К другим элементам относятся способности человека, индивидуальные особенности, ролевые ожидания и т. д. Самые известные процессуальные теории:

– теория справедливости;
– теория ожиданий;
– модель Портера-Лоулера.

Теория справедливости Дж. Адамса предполагает сравнение себя с другими. Человек постоянно сравнивает себя с другими людьми по двум переменным: вкладу в работу и результату. При этом возможны три варианта оценки таких сравнений: недоплата; справедливая оплата; переплата.

Теория ожиданий В. Врума рассматривает роль мотивации в общем контексте рабочей среды. Теория предполагает, что люди мотивированы к работе, когда они знаю и ожидают, что смогут получить достойное для них вознаграждение.

Врум утверждает, что мотивация является функцией всех трех компонентов, т.е. сила мотивации это произведение ожидания, инструментальности и валентности.

Комплексная теория мотивации Портера – Лоулера включает пять основных элементов: затраченные силы, оценку возможности получения вознаграждения за потраченные силы, достигнутые результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности. Согласно представлениям Л. Портера и Э. Лоулера, достигнутые работником результаты зависят от трех переменных: прилагаемых усилий; способностей и индивидуальных особенностей; понимания работником требований выполняемой роли. И также скорее что удовлетворенность трудом зависит от выполненных результатов, а не наоборот (то есть довольные работники работают эффективнее).

Согласно теории постановки целей Э. Локка естественная склонность человека устанавливать цели полезна тогда, когда индивид понимает и принимает конкретную цель. Многочисленные исследования разделяют идею о положительном воздействии на результаты работы постановки определенной цели. Кроме того, комбинирование умеренно сложных целей с повышением саморегулирования, приводит к более высоким уровням выполнения работы.

Конкретные цели лучше стимулируют как индивидуальную, так и групповую работу. А также мотивация выше тогда, когда подчиненные принимают активное участие в постановке целей. Однако работникам необходима точная обратная связь относительно их работы для того, чтобы они могли в случае необходимости перестроить свою работу, чтобы стимулировать их настойчивость в достижении цели.

Теория подкреплений, которая предложена Скиннером, рассматривает мотивацию как циклический процесс научения, в котором последствия поведения в прошлом влияют на действия в будущем. Этот процесс может быть представлен в следующем виде (рис. 1.2) [50]:

Рисунок 1.2 - Мотивация как процесс

Связь между поощрением и подкрепляемым поведением называется законом эффекта. Среди стратегий подкрепления можно выделить: почасовую оплату; постоянное подкрепление; подкрепление фиксированной доли ответов (реакций); изменяющуюся долю подкрепления; изменяющийся размер подкрепления.

Все теории мотивации имеют и недостатки. Не все положения базовых содержательных теорий являются бесспорными. Они часто критикуются. Это, например, структура потребностей и порядок их актуализации, предложенные Маслоу и Альдерфером, отнесение факторов к гигиеническим и факторам мотивации по Герцбергу.

Кроме того, применение содержательных теорий мотивации имеет ограничения. Невозможно выявить универсальные потребности и мотивы. Также влияние элементов содержательных теорий на результаты работы зачастую является косвенным. Существует также недостаток рассмотрения механизмов того, как определенные потребности и мотивы ведут к определенному поведению. Данные ограничения и недостатки привели к появлению процессуальных теорий мотивации.

Рассматривая мотивы, возникшие в процессе взаимодействия человека со стоящей перед ним задачей, нужно говорить о внутренней мотивации, примером которой может выступать стремление к завершению работы, к получению опыта. В другом случае стимулы к деятельности вызваны внешним воздействием, это внешняя мотивация. Здесь стимулы могут быть порождены воздействием со стороны руководства различными мотивационными инструментами, наличием административного распоряжения. В управлении

менеджеру стоит опираться на оба эти типа мотивации. Реально менеджер может опираться только на внешний тип, но при этом учитывая возможность возникновения внутренней мотивации.

Основной функцией мотивации является оказание влияния на работника в форме побудительных мотивов к наиболее эффективному и продуктивному труду.

Также нужно отличать понятия, которое находятся в тесной взаимосвязи с понятием мотивация. Существуют разные трактовки отличия понятий мотивации и стимулирования. Многие авторы считают, что стимулирование является средством удовлетворения материальных потребностей работника [57]. Другие же авторы отождествляют стимулирование с вознаграждением, отмечая, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивацию, что оно направлено на закрепление достигнутой мотивации. По мнению многих исследователей, стимулирование непосредственно связано с внешним воздействием (недаром «стимул» изначально означал кнут), подразумевает применение мотивационных инструментов – материальных и моральных средств стимулирования. Таким образом можно сделать вывод о том, что понятие мотивация имеет широкое значение, является многозначным и интересным для исследования. Именно поэтому мотивация является предметом данной работы.

В основе появления внутреннего мотива к труду лежит потребность индивида – осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию [36]. Мотив – это осознанное побуждение к достижению цели, понимаемое человеком как личностная необходимость [58]. Можно сделать вывод, что мотив трудовой деятельности – это побуждение работника к деятельности, которое связано с удовлетворением его потребностей. Группа основных мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного комплекса, который имеет собственную структуру. Чем важнее потребность в том или ином благе, чем сильнее желание получить его, тем активнее будет действовать работник.

В современном обществе системы мотивации направлены на развитие творческих способностей и инициативы, партнерские отношения сотрудников. Одновременно наблюдается отношение к работникам как к капиталу, в который необходимо инвестировать, чтобы добиваться большей эффективности работы.

Таким образом, роль мотивации в современном управлении персоналом является доминантной. В настоящее время существует множество теории мотивации в менеджменте, как зарубежных, ставших классическими, так и современных российских, учитывающих специфику страны. Следующий параграф будет посвящен именно этому.

1.3. Современные теории мотивации в менеджменте: зарубежный и российский опыт

В настоящее время в России понятие процессного подхода весьма расплывчато. Такая ситуация обусловлена несколькими причинами. Одна из них состоит в том, что система менеджмента качества в России только начинает развиваться. В конце 2001г. количество организаций, обладающих сертификатами систем качества, соответствующим требованиям МС ИСО 9000:2000, во всем мире составляет 510 616, в России 1 517. В то время как в Японии это число равно 27 385, в Китае 57 783, в США 37 026.

Вторая причина, это деятельность консалтинговых компаний. Каждая из которых пропагандирует процессный подход, но у каждой из них есть своя интерпретация. Что несомненно вносит путаницу. Чаще всего целью подобных компаний является продажа дорогостоящих программных средств моделирования бизнес-процессов и автоматизация предприятий.

Третья причина - это плохая подготовка менеджеров верхнего уровня в области систем менеджмента качества и управления процессами.

Управленческая концепция, связанная с управлением бизнес-процессами - Business Process Management (BPM), появилась в середине 90-х годов. Цель BPM - улучшение и оптимизация основных бизнес-процессов компании. Во-

прос «Управлять или не управлять бизнес-процессами?» уже не является предметом дискуссий. Однозначно «да». Другое дело – «Как и с помощью каких технологий можно наиболее эффективно управлять бизнес-процессами?». Процессный подход к управлению можно считать общепринятым: многие компании, поддавшиеся несколько лет назад моде на BPM, теперь четко осознают необходимость управления бизнес-процессами и от их описания перешли к совершенствованию и автоматизации процессов.

Один из способов оценки компании с точки зрения уровня процессного управления - оценка зрелости ее бизнес-процессов. Уровень зрелости показывает, насколько операционная деятельность компании определена, управляема, контролируема и эффективна.

Исходными данными послужили:

1. Аналитическое исследование Business Process Report 2007. Управление бизнес-процессами в Германии, Австрии и Швейцарии, проведенное компаниями IDS Scheer и PAC (Pierre Audoin Consultants).
2. Анкетирование посетителей стенда компании IDS Scheer Россия и страны СНГ на конференции Docflow 2008.
3. Анкетирование участников Форума ARIS, проведенного компанией IDS Scheer Россия и страны СНГ в конце 2007 года в Москве.

В 2007 году IDS Scheer и PAC (Pierre Audoin Consultants) провели исследование немецко-говорящих компаний Европы. Концепцию BPM в той или иной форме использовали около 80% опрошенных компаний. Положительный тренд отмечен и в области использования специализированных средств управления бизнес-процессами. При этом респонденты подтверждали, что использование специализированных BPM-инструментов является фактором успеха при внедрении процессного управления. В 2007 году лишь 23% компаний не использовали BPM-инструменты, что на 20% меньше, чем в 2006 году.

В исследовании отмечено, что критичным фактором успешного перехода к процессному управлению служит поддержка высшего руководства. Еще эффек-

тивнее, когда топ- менеджеры, владельцы процессов и менеджеры по ИТ совместно работают над внедрением процессного управления.

Также была подтверждена стратегическая важность информационных технологий для реализации процессного управления, поскольку BPM объединяет как бизнес, так и ИТ. При этом управление бизнес-процессами тесно связано с внедрением сервисно-ориентированной архитектуры (Service Oriented Architecture, SOA). Приоритет управления бизнес-процессами в связи с реализацией SOA отметили почти 70% европейских компаний.

В качестве ключевых бизнес-процессов участники исследования отметили маркетинг, продажи, управление заказами на обслуживание, поддержку клиентов, разработку новых продуктов и производство. Меньшие приоритеты имеют процессы закупок, логистики, управления персоналом и контроллинга.

Особенность европейского рынка BPM состоит в том, что основной тренд направлен на анализ бизнес-процессов (65%), в то же время многих еще интересуют вопросы описания процессов (57%). При этом подавляющее большинство компаний планируют инвестировать ресурсы именно в анализ и описание бизнес-процессов.

Интерес к теме бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI) тоже связан с анализом и совершенствованием бизнес-процессов, поскольку только средства BI могут обеспечить качественную аналитику, необходимую для процессной оптимизации.

Заметный интерес к управлению соответствиями (34%) связан с известными событиями в корпоративном мире, которые для большинства крупных международных компаний сделали актуальной задачу обеспечения соответствия требованиям законодательства разных стран.

Для повышения гибкости корпоративных информационных систем и скорости реагирования на меняющиеся требования бизнеса многие компании начинают использовать сервисно- ориентированную архитектуру – SOA. Инвестиции в SOA занимают четвертую позицию в приоритетах компаний (38%). Если анализировать результаты от применения процессного подхода в управле-

нии, то только 10% компаний считают, что пока не получили отдачи от процессного подхода. Более 40% заявляют, что полностью оправдали свои ожидания от BPM.

Чтобы перейти на процессное управление, необходимо определить объект управления, т.е. провести описание бизнес-процессов. Делать это с помощью бумаги и ручки - явный анахронизм, поэтому большинство компаний признает важность использования специализированных BPM-инструментов.

И хотя опрос выявил, что 23% компаний вообще не используют никаких средств описания бизнес-процессов, положительный тренд очевиден: в 2006 году таковых было 42%. При этом, отвечая на вопрос: «Вы используете инструмент для описания, моделирования и/или анализа бизнес-процессов?», треть респондентов ответила, что используют инструментальную систему ARIS, еще 24% используют несколько инструментов. Таким образом, доля ARIS в немецкоязычных странах Европы близка к половине.

1.4 . Применение системного подхода в мотивации персонала предприятия сферы услуг

Понятие система используют, когда говорят об исследуемом объекте как целом и сложном, о котором нельзя сразу дать определение. Определений понятия система существует множество. Во-первых, система представляет собой элементы, части, компоненты, связи между ними, а также свойства этих связей и элементов.

Также в определении системы присутствует цель, так как система образует целостное единство.

Важно отделять систему от среды, в которой она существует. Наблюдатель выделяет систему из среды, отграничивает элементы, включаемые в систему. При этом наблюдатель может:

- представлять полностью изолированную от среды систему;
- представлять систему с учетом своего влияния на нее;
- представлять систему полностью взаимодействующую со средой.

Проблема последнего варианта в том, что очень сложно учесть все объекты окружающей среды, граница между системой и средой постоянно меняется.

Для представления объекта в виде системы пользуются различными трактовками ее компонентов: элементов, связей, цели и т.п.

Элемент представляет собой неделимую часть системы. В управлении элементами считают обычно подразделения аппарата управления, сотрудника, операцию, которую он выполняет. Но слишком мелкое дробление на элементы снижает эффективность. При многоуровневой системе появляются понятия подсистема и компонент. Подсистема является независимой частью внутри системы, которая обладает свойствами данной системы и имеет собственную подцель. Системы, которые не обладают такими свойствами, называют компонентами.

Одна и та же система может быть представлена разными структурами. В ходе исследований структура системы может изменяться.

Связь обеспечивает сохранение целостности системы. Элементы, которые находятся между собой в связях, теряют частично свои свойства, которыми они обладали в свободном состоянии. Связи подразделяются по направлению, силе и характеру [7]. По направлению связи делятся на направленные и ненаправленные, по силе связи бывают сильные и слабые, по характеру различают связи подчинения, связи порождения (или генетические), равноправные (или безразличные), связи управления. Важную роль в моделировании систем играет понятие обратной связи. Она может быть положительной, сохраняющей тенденции происходящих в системе изменений того или иного параметра, и отрицательной – противодействующей этим тенденциям. Обратная связь играет роль саморегулирования, приспособления систем к меняющимся условиям.

В понятие цель входят как понятия идеальных устремлений, так и конкретные результаты. Таким образом существует конкретная цель деятельности и идеал цели.

На ранних стадиях создания системы проводится системный анализ – комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и ее систем и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и деятельности организации [18].

Системный анализ выявляет целесообразность системы, эффективные методы научной организации.

Целью системного анализа является нахождение оптимальной системы и ее внедрение.

Существуют разные подходы к выделению принципов, вот основные из них:

– Принцип целостности. Система может существовать и развиваться только при сохранении целостности и единства.

– Принцип комплексности. Данный принцип означает, что необходимо учитывать все факторы, определяющие развитие системы.

– Принцип иерархичности. Наличие подчинения элементов в системе.

– Принцип многоцелевого управления. Управление должно объединять все цели системы.

– Принцип эмерджентности. Задача менеджера координировать совпадение целей в системе и подсистемах.

В менеджменте также известны такие подходы, как процессный и ситуационный [14].

Для анализа систем управления применяют подходы, среди которых можно отметить:

– Комплексный подход, учитывающий внутреннюю среду системы совместно с внешней. Для организации внешними факторами являются: экономические, политические, социальные и т.п.

– Интеграционный подход. Исследования проводят как вертикальные, так и горизонтальные. Открываются функциональные связи между отдельными элементами управления.

– Нормативный подход. Анализ системы связан с ее совершенствованием в пределах нормативов, которыми руководствуется компания.

– Поведенческий подход. Создание условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника.

Системы деятельности являются достаточно гибкими, так как меняются в зависимости от ситуаций, изменений. Следовательно, высока роль анализа и исследования данной системы.

Система управления организацией должна быть адаптирована от постоянно меняющейся среды, в том числе все подсистемы. Сложность представляет собой поиск компромисса между целостностью системы и детального описания элементов системы.

Для анализа факторов, которые влияют на функционирование любой системы в составе среды, нужно выделять [37]:

– надсистему. Она определяет требования к будущей системе;

– подведомственные системы. Они обеспечивают деятельность системы различными ресурсами;

– системы, находящиеся в равноправных отношениях с проектируемой системой;

– внутреннюю среду, содержащую в себе активные элементы системы или помехи для нее. Факторы для системы мотивации приведены на рисунке 3 [20]:

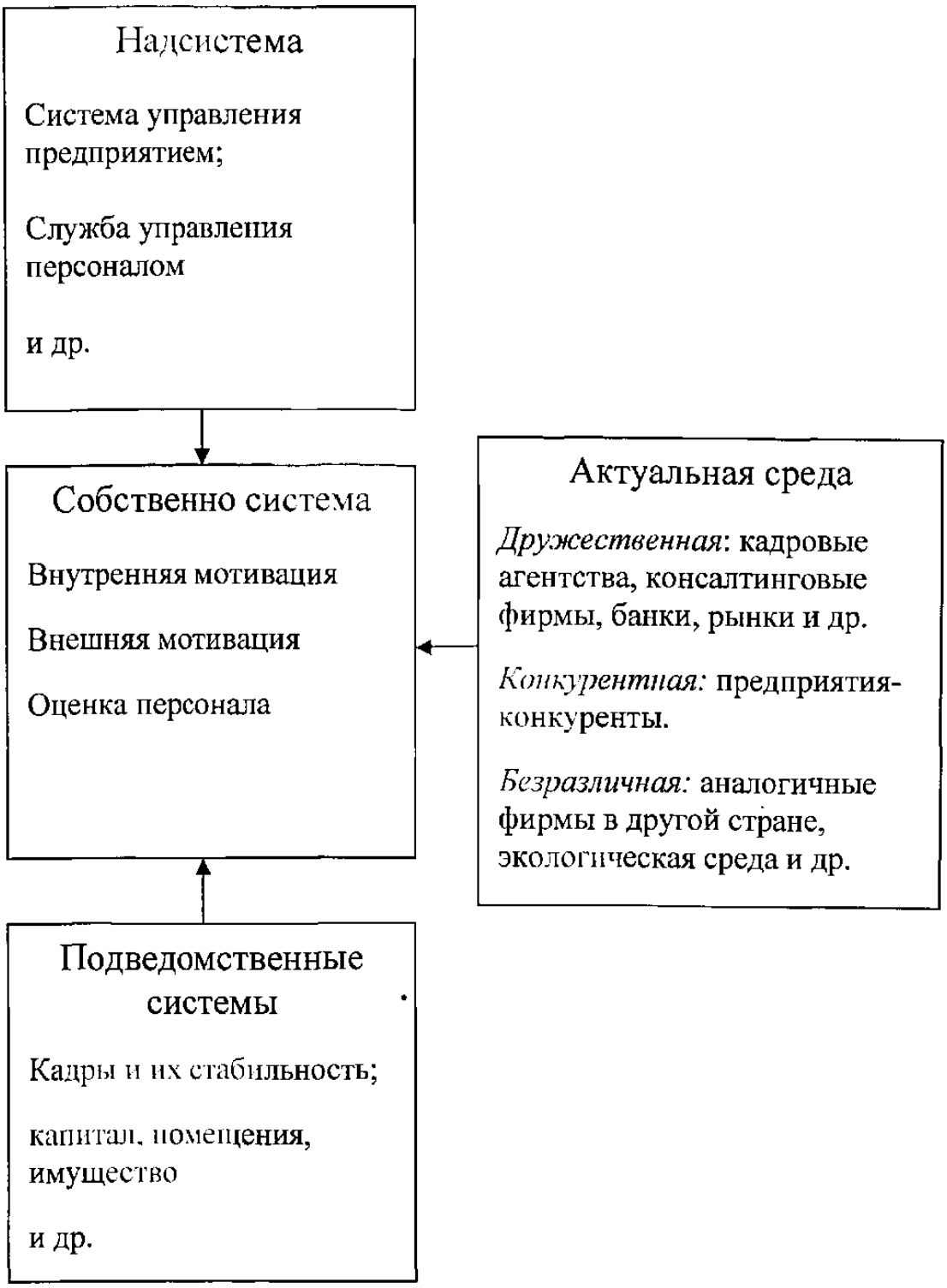

Рисунок 1.3 – Факторы, влияющие на функционирование системы мотивации

К определению системы мотивации, к набору ее элементов существуют многочисленные подходы.

Зачастую в литературе система мотивации представлена как методы воздействия на персонал, которые применяются руководством предприятия для достижения целей организации. Также систему мотивации определяют как мероприятия, которые стимулируют персонал к старательности и активному выполнению работы, а также к желанию работать именно в данной организации [44].

Чижов в своих трудах отмечает, что к началу 70-х годов XX века сложилась традиционная система мотивации, которая предусматривает, что вознаграждение складывается из заработной платы и льгот, премий.

Традиционная система мотивации не мотивирует к конкурентоспособному поведению. Таким образом, позднее стали использовать 3 элемента мотивации: переменная заработная плата, групповая заработная плата, плата за знания и навыки.

Далее в системах мотивации стали использовать нематериальные формы вознаграждения: возможность самореализации сотрудника (участие в управлении делами фирмы), социальная поддержка (льготы), моральное поощрение (благодарности, грамоты), условия труда (условия рабочего помещения).

Для распределения инструментов мотивации используется оценка работы сотрудников. Взаимодействие элементов мотивационной системы представлено на рисунке 4 [55]:

Рисунок 1.4 – Схема взаимодействия элементов мотивационной среды

Данная схема характерна для российского менеджмента.

Таким образом, сформулировано понятие система мотивации – система воздействия на мотивацию сотрудников, которая включает в себя подсистему внутренней мотивации работников, подсистему внешней мотивации управляющей системы на работников, а также подсистему оценки внутренней мотивации и качества работы. Каждая из подсистем имеет множество компонентов и элементов. Оценка выделяется в отдельную подсистему, так как существует необходимость оценки внутренней мотивации персонала, а также результаты оценки лежат в основе многих мероприятий внешней мотивации.

Система мотивации, ее подсистемы, элементы и компоненты подробнее будут рассмотрены в третьей главе. Необходимо отметить, что для разработки системы мотивации необходимо соблюдать определенные этапы.

Исходя из модели С. Шапиро создания мотивационного механизма, систему мотивации следует строить с учетом особенностей сотрудников. Особенностями здесь будут выступать потребности, интересы и ценности [58].

Согласно этой модели, технология ее создания включает в себя следующие шаги :

– выявление всех факторов системы мотивации;

– конкретизация найденных факторов, воздействие на них внутренней и внешней среды;

– определение варианта изменения факторов (самопроизвольно или намеренно);

– выбор методов воздействия на мотивацию;

– выявление мотивационных ресурсов;

– оценка эффективности созданной системы мотивации.

Данная модель показывает важность предварительных исследований, а также уделяет большое значение оценке эффективности мотивационной системы. Однако данная модель не уделяет должного внимания подсистемам.

В ходе исследований был предложен следующий процесс создания системы мотивации:

Оценка внутренней мотивации персонала

Исследование потребностей персонала

– Выявление факторов внутренней и внешней среды, влияющей на систему мотивации

– Оценка качества работы персонала

– Разработка мотивационных инструментов, взаимосвязанных между собой

– Разработка нормативных документов

– Оценка эффективности функционирования системы мотивации

– Внесение корректировок.

Подробнее схема этого процесса, а также его этапы будут раскрыты в третьей главе.

Таким образом, системный подход полезен для анализа системы мотивации. Система мотивации, как и любая другая система, подлежит описанию, однако является гибкой, следовательно, должна постоянно анализироваться и корректироваться.

Разработка каждой подсистемы мотивации зависит от специфики предприятия. Особенностям сферы услуг, ее места в общей классификации, особенностям персонала, занятого в данной сфере, его мотивации, а также способам оценки качества его работы будет посвящен материал следующей главы.

ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

2.1 Особенности предприятия сферы услуг как клиентоориентированного сервиса

Сфера услуг чрезвычайно многогранна и безгранична. Совокупность специфичных ей особенностей предрасполагает к объединению в отдельную сферу, которая соединяет в себе разнообразные характеристики по ее предприятиям, отраслям. Значит, рассказывая про стимулирование в сфере услуг персонала предприятий, нужно изначально выяснить тот сектор сферы услуг, предпочтительно представляющийся нам как наиболее важный объект исследования, выразить его характерные черты, отличительные свойства персонала этого спектра. И, к тому же, необходимо также обозначить в сфере услуг одну из особо многообещающих и новейших стратегий – стратегию клиенториетированного сервиса.

Лица деятельности сервиса, сотрудничая, содействуя друг с другом, производят сервисные продукты. Этот продукт слагается из столь важных компонентов, таких как: труд субъектов деятельности сервиса, касающихся производства представленной разновидности услуг (работников определенного сервисного предприятия и примыкающих предприятий); работа дополнительных механизмов, оборудования, участвовавших в получении сервисного продукта; затраченные в услуге материальные вещества, товары, предметы [45].

Сфера услуг – это огромнейшая сфера деятельности предпринимателей, сферы труда и капитала, всегда имеющая склонность к развитию, постоянно множество новых предпринимателей присоединяются к ней. В плане организации, финансов, экономики данных предприятий менеджерам всегда приходится встречаться с огромным количеством проблем, которые интуитивными методами сейчас не решить [38]. Для осуществления основных функций управления нужно внедрять и использовать современные модели и

методики, таких как мотивация, имеющую в сфере услуг одну из основных функций.

Под понятием сфера услуг подразумевается совокупность отраслей, подотраслей, видов деятельности, функция которых состоит в производстве услуг и реализации их.

Определение в сфере услуг персонала предприятия обусловлен численностью и составом занятых работников. Для эффективности управления, формирования системы мотивации используется классификация работников по нижеупомянутым главным признакам:

По категориям выделяют три категории работников в числе персонала:

– управленческий персонал;

– персонал, который непосредственно оказывает услуги;

– вспомогательный персонал.

2. По должностям и профессиям. В числе работников управления происходит разделение по должностям руководителей, специалистов, менеджеров разных уровней; в составе персонала, непосредственно оказывающего услуги – соответствующие профессии, должности; в составе дополнительного персонала подразделяют на секретарей, уборщиков и других.

3. По специальностям. Выделяют в зависимости от должностей специалистов – экономистов, бухгалтеров, финансистов, товароведов и т.п.; в числе обслуживающего персонала выделяют специальности, такие как, продавец продовольственных, непродовольственных товаров и т.п.

4. По уровню квалификации. Разделяют по уровню своей квалификации на работников основных должностей, специальностей, профессий в зависимости от уровня знаний, трудовых навыков, умения.

5. По стажу работы.

6. По полу и возрасту.

7. По отношению к собственности. В зависимости от этого признака на предприятиях выделяют собственников и наемных работников.

8. По характеру трудовых отношений. По этому признаку работники предприятий подразделяются на постоянных и временных.

Из вышесказанного, лица, обслуживающие клиентов в сфере услуг, являются составляющей успеха предприятия в сфере услуг. Их задача, все тонкости работы, а также предоставляемые требования, качество и навыки очень важны для предприятия [46]. Непосредственно оказывающий услуги персонал:

– способствует притоку прибыли, используемой в целях развития предприятия, обновления материально-технической базы, а также идет на оплату труда всех сотрудников предприятия. Кроме того, он частично несет ответственность за практическую реализацию маркетинговых стратегий компании;

– является представителем своей компании перед потребителями и обществом в целом. Мнение людей о фирме и ее услугах формируется на основе впечатления, которое эти люди производят в ходе своей работы и их чисто внешней деятельности. Как правило, общество составляет мнение о компании не по ее размеру и доле на рынке, а по работе персонала, непосредственно оказывающего услуги;

– представляет потребителей своим компаниям. Он несет ответственность за передачу информации о потребностях и проблемах потребителей подразделениям собственной фирмы;

– трудно поддается постоянному надзору, вследствие чего мотивация его действий должна быть достаточно высокой.

Общество с ограниченной ответственностью агентство интернет-рекламы «ТОММИГАН» учреждено на основании действующего Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в соответствии с учредительным договором участников Общества от 10 декабря 2013г.

ООО «ТОММИГАН» является юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством РФ.

Таблица 2.1 Обобщенная организационная характеристика ООО «Агентство интернет-рекламы ТоммиГан»

Критерии	Характеристика
Наименование	«ТОММИГАН»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Юридический адрес	454092, г. Челябинск, ул.Курчатова, д. 19,к.2, оф. 220.
Форма собственности	Частное
Размер предприятия	Малое
Степень ответственности	С ограниченной ответственностью
Вид производимой продукции	Предприятие по оказанию услуг
Наличие других видов деятельности	Нет
Основной вид деятельности	Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области
Ценовой уровень	Средний
Основные поставщики	ООО «Неткат», ООО «Интерсвязь», ООО «Град», ООО «Манго Телеком», Акционерное общество "Региональный Сетевой Информационный Центр" и др.
Основные конкуренты	Intec, Dextra, Флексайтс, Аспро, Седьмая линия, Стратегия роста, Квинта-софт, Инсайт
Основной контингент покупателей по уровню доходов	Рассчитан на компании со средним уровнем доходов
Режим работы предприятия	С 09.30 до 18.00, выходные сб-вс
Количество лет работы на рынке	2 года
Стадия жизненного цикла организации	Становление
Тип структуры управления	Линейно-функциональная

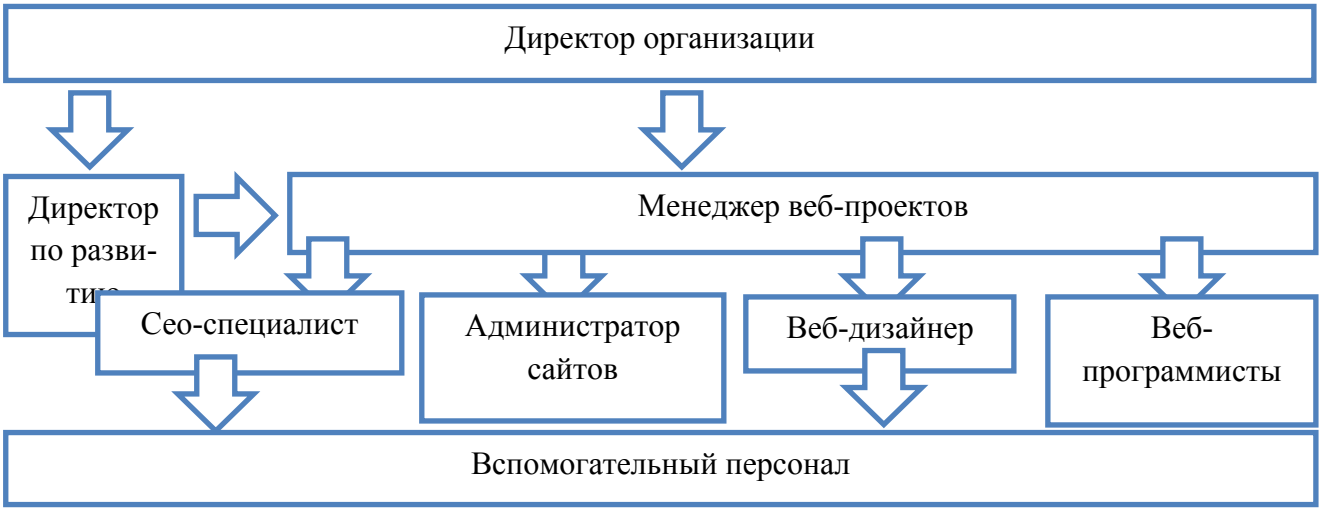

Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Агентство интернет-рекламы ТоммиГан»

Предприятие имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на русском языке, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета. Предприятие вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в судах. Организация имеет текущий расчетный счет. На сегодняшний день ООО «ТОММИГАН» обособленных подразделений (филиалов, представительств) не имеет, однако вправе открывать филиалы и представительства.

Целью деятельности предприятия является удовлетворение потребностей населения в сфере разработки программного обеспечения и извлечение прибыли.

Организация отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Предметом деятельности ООО «Агентство интернет-рекламы ТоммиГан» является.

Штат агентства интернет-рекламы «ТоммиГан» на момент исследования выглядит следующим образом:

1. Директор по развитию / Дизайнер;
2. Технический директор / Программист;

3. Программист;
4. Junior-программист ;
5. Менеджер по продажам;
6. Менеджер проектов;
7. Специалист по продвижению сайтов (seo специалист);
8. Специалист по контекстной рекламе;
9. Администратор сайтов.

В настоящее время среднесписочная численность работников компании составляет 10 человек.

Возглавляет компанию директор. Директор рассматриваемого предприятия действует от имени организации. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он издает приказы, осуществляет найм и увольнение работников, определяет меры поощрения за хорошую работу.

Менеджер проектов осуществляет работу с клиентами организации, ведение проектов, постановку задач для своих подчиненных. В подчинение менеджера проектов находятся: сео-специалист, администратор сайтов, веб-дизайнер, веб-программист и вспомогательный персонал.

Бухгалтерия, которую в данной компании представляет аутсорсинговая организация, занимается учетом всех доходов и расходов фирмы, регулирует отношения с налоговой инспекцией, занимается расчетами с поставщиками, потребителями, с персоналом по оплате труда.

Сео-специалист выполняет задачи, связанные с развитием проектов в сети Интернет. Так же сео-специалист занимается постановкой задач для вспомогательного персонала. Задачи, в основном, связаны с написанием текстов для развиваемых веб-ресурсов.

Администратор сайтов отвечает за работоспособность ресурсов и за наполнение сайтов информацией. Информация для наполнения поступает от менеджера проектов.

Веб-дизайнер выполняет задачи по разработке прототипов сайтов и разработке на их основе дизайнов. Дизайны согласовывает с клиентом менеджер проектов.

Веб-программист отвечает за верстку, программирование сайтов а так же за размещением сайтов в сети Интернет.

В обязанности директора по развитию входит работа с ключевыми клиентами компании. Так же директор по развитию отвечает за поиск наиболее эффективных рекламных каналов.

Представленная организационная структура ООО ТОММИГАН» построена по функциональному принципу, то есть каждый сотрудник выполняет определенные функции, на основе подчинения нижестоящего органа. Данная структура определяет возможность достаточно четкой специализации функций и при однозначности их подчинения.

Спецификой агентства интернет-рекламы как предприятия сферы услуг и клиентоориентированного бизнеса выступает в первую очередь то, что данная организация предоставляет весьма специфический набор услуг создание сайтов и продвижение их в глобальной сети (разработка сайта, веб-аналитика, контекстная реклама, продвижение сайта, SMM и CEO услуги). Все это является сферой высокоинтеллектуального труда, что обуславливает особенности подбора персонала.

Интернет-агентство «ТоммиГан» осуществляет следующие виды деятельности:

– деятельность по созданию информационных ресурсов в сети Интернет и баз данных;

– маркетинговые исследования и выявление общественного мнения;

– рекламная деятельность.

Также клиентам предоставляются услуги фотографа, писателей, переводчиков и т.д., в зависимости от запроса клиента на создание конкретной рекламной компании.

Специфика деятельности определяет и особенности подбора персонала.

Права и обязанности работодателя и сотрудников в полном объеме представлены в коллективном договоре, в котором закреплены важные меры мотивации, такие как:

- размер заработной платы;
- система поощрений и вознаграждений;
- дисциплинарные взыскания.

Особенностями персонала интернет-агентства «ТоммиГан» является следующее:

- наличие высшего образования;
- интеллектуально емкая и креативная сфера деятельности;
- заинтересованность в конечном результате деятельности предприятия, т.е. рентабельности компании;
- выполнение совмещенных функции, например, оба директора выполняют и весьма функциональные роли в повседневной деятельности компании;
- постоянное взаимодействие с клиентами, от момента обращения до создания и сопровождения работы сайта.
- принципами работы персонала интернет-агентства «ТоммиГан» с клиентами является:
- представление клиентам комплексных и эффективных решении их задач в интернете, а не отдельных и разрозненных услуг или же иллюзорных показатели посещаемости и позиций в сайта в поисковой системе;
- изготовление сайтов "от и до", в результате которых клиенты получают не пустые программные оболочки, а готовые продающие сайты;
- только профессиональные исполнители – специалисты CEO и SMM, Яндекс.Директ и программного обеспечение;

– - индивидуальный подход к каждому клиенту, при котором на основе анализа клиентского запроса для решения каждой конкретной задачи формируется своя стратегия.

В результате складывается наиболее полное и эффективное взаимодействие персонала компании с клиентом, в результате которого удовлетворенный потребитель услуги обращается еще и еще, а также рекомендует интернет-агентство «ТоммиГан» коллегам по бизнесу, что привлекло за достаточно короткий срок существования компании более 40 клиентов, которыми выступили предприятия и организации, как Челябинска, так и из других регионов России.

Наиболее подчеркнуть, что за время работы были выделены следующие проблемы, которые негативно сказываются на мотивации персонала.

В первую очередь проблема недостатка или отсутствия необходимого практического опыта у персонала. Необходимость повышения квалификации или изучения функционала в короткие сроки у многих вызывала нежелание работать и зачастую либо они сами увольнялись либо приходилось заменять их квалифицированными специалистами. При этом была отмечена тенденция представления в резюме отсутствующих навыков, что привело к более сложной процедуре собеседования при приеме на работу в нашу компанию.

Затем нужно выделить проблему с трудовым распорядком. Рабочий график во многих фирмах сферы услуг представлен длинным рабочим денем, а зачастую вынуждены работать в выходные дни – субботу и воскресенье, данный факт не привлекает большинство потенциальных работников. Сотрудники нашей компании находятся на постоянной связи с клиентами, сайты и рекламные компании которых мы ведем, таким образом, при наборе персонала на работу стоит обращать пристальное внимание на речь, поведение, внешний облик, особенности характера.

При присутствии вышеуказанных проблем, для обеспечения выполнения поставленных задач по предоставлению качественных услуг необходимо построение гибкой и эффективной системы мотивации работников предприятий сферы услуг.

Принципы управления персоналом предприятий сферы услуг разделяют на несколько основных:

1. Система управления персоналом (а, значит, система набора, продвижения, мотивации и т.д.) предприятия подчиняется общим целям его развития.

2. Обязательно необходимо решать задачу стабилизации состава работников в процессе управления персоналом. Текучесть, которая присутствует во многих обслуживающих предприятиях, значительно влияет на издержки и их эффективность функционирования. Также это касается и менеджеров.

3. При управлении персоналом на небольших предприятиях сферы обслуживания (малая численность персонала и доля рынка) довольно часто рациональным является отказ от жесткого прикрепления работ отдельным исполнителям.

4. Именно на конкурсной основе должен осуществляться набор работников, которым необходимо наличие высокой квалификации, умение работать в коллективе, коммуникабельность. В течение конкурсного отбора сотрудников преимущество должно оставаться за работниками, обладающих за исключением высокой квалификации, способностью к индивидуальному подходу, способностью подстраиваться к высокодинамичной конъюнктуре рынка.

5. Одна из важных задач преследуется в деятельности предприятий сферы услуг такая как, мотивация основных работников. Нужно стремиться к ее выполнению в рамках возможностей предприятия. Осуществляется путем создания действенной системы мотивации.

6. Необходимо учитывать нормы права по государственному регулированию оплаты труда и занятости в течение управления персоналом предприятия. Все это применимо к порядку приема на работу сотрудников, предоставление специальных условий и режимов их труда, сохранению минимальной границы заработной платы, предоставление соответствующих соц. выплат, а также другим установленным правовым нормам в данной сфере.

Управление предприятием сферы услуг состоит в организации работ (создание структуры и системы управления) и в текущем управлении,

выражающее непрерывный процесс, включающий в себя последовательности управленческих функций. Для успешной деятельности предприятия необходимо три тесно связанных между собой фактора, а именно, это хорошая материальная база, эффективное управление предприятием и квалифицированный и заинтересованный персонал. Результативное управление выражается в направленности на формирование современной материальной базы и обеспечения квалифицированным и заинтересованным персоналом, изначально необходимо мотивирование персонала. Кроме того, оно включает и организации работ, в которой становится ясно, что структура представляет собой внешнюю среду, технологии, размер предприятия, стратегии, а с помощью системы управления возможно оперативно и гибко реагировать на существующую ситуацию.

Следовательно, кроме имеющегося многообразия отраслей, предприятий сферы услуг, необходимо выделять ее конкретные характерные черты, специфику процесса обслуживания, персонала, управления, можно предложить для осуществления перспективную стратегию. В последующем параграфах второй главы будут представлены методики оценки качества работы, оценка эффективности, стандарты обслуживания, методика построения системы мотивации, почти все направлены на обслуживающий персонал, предприятия обслуживающие, коммерческие, сферы сервиса. Возможно их распространение также на основное количество остальных предприятий сферы услуг.

Проблема внутренней мотивации персонала непрерывно сочетается с проблемой выделения особенностей персонала сферы услуг. Итак, именно на проблеме внутренней мотивации и способах ее измерения мы остановимся подробнее.

2.2 Способы исследования мотивации персонала предприятия сферы услуг

Исходя из первой главы ясно, что мотивация – это довольно сложное понятие, которое рассматривают по-разному, а конкретно, как внутреннее состояние человека, определяющее активность, направленность его поведения.

Таким образом, в данном смысле она представляет собой внутреннюю мотивацию. А еще, как указывалось в первой главе, исследование внутренней мотивации представляет собой одно из главных, ранних этапов для создания системы мотивации работников предприятия. Следовательно, необходимо исследовать специфику мотивационных типов работников, кроме того, способы изучения мотивации персонала на предприятии.

Мотивы труда отличаются своим разнообразием. Их отличия строятся в зависимости от потребностей, которые благодаря трудовой деятельности человек пытается удовлетворить, по той стоимости, которую работник готов заплатить ради получение искомых благ, по тем благам, в которых нуждается человек для удовлетворения своих запросов. Связующим звеном у этих отличий служит удовлетворение потребностей, которое постоянно существует при выполнении трудовой деятельности.

Выделяют следующие несколько групп мотивов труда, благодаря которым создается в совокупности единая система:

- мотивы полезности, признанной обществом, содержательности труда;
- мотивы, направленные на специфичную интенсивность работы;
- статусные мотивы, связанные с признанием общественностью результативной трудовой деятельности;
- мотивы для предоставления материальных благ.

Мотивы труда классифицируют на духовные и биологические. Духовные мотивы труда включают в себя: коллективизм (желание присутствовать в коллективе); мотив самостоятельности; самоутверждение; мотив приобретения нового (знаний, вещей); мотив надежности (стабильности); мотив состязательности; мотив справедливости.

Из этого следует, что при создании рабочих мест с задачами, повышенной сложности и огромной ответственностью имеет место быть положительный мотивационный эффект для большинства сотрудников, хотя и не для всех. Следовательно, важно учитывать, что какого-то определенного лучшего способа для мотивации нет. У разных людей по-разному, для одних это

результативно, а для других – неважно. В этом и состоит обязательность исследования мотивации у каждого работника во время построения системы мотивации.

Выделяют два класса мотивационных типов персонала:

- класс достижительной мотивации (достижительная мотивация – для достижения определенных рубежей человек делает все, чтобы достичь того, к чему он стремится);
- класс избегательной мотивации (избегательная мотивация – избежание человеком нежелательных последствий своего поведения).

Любой человек состоит из сочетания нескольких или всех мотивационных типов в специфичной для каждого пропорции. Поэтому, каждый человек характеризуется мотивационным профилем, представляющим, в какой степени присутствует в нем отдельный мотивационный тип.

С точки зрения мотивации, каждый человек представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти «чистых» мотивационных типов.

Люмпенизированный тип может быть приурочен к избегательному классу мотивации. Человеку без разницы, он равнодушен к тому, что ему нужно будет выполнить, особых пожеланий по работе у него нет; имеет низкую квалификацию и не желает ее повышать; согласен на малую зарплату, если только другие не будут получать больше него; данный типаж склонен к пониженной активность, а также любит выступать против активности других, безответственный, стремится переложить ответственность на других; всегда присутствует желание к минимизации усилий. Зачастую данный тип превалирует в числе дворников, уборщиц. Является нежелательным для населения в сфере услуг.

Инструментальный тип соответствует достижительному классу мотивации. Человека больше занимает цена труда, а не его сущность (иными словами, труд представлен инструментом, при помощи которого удовлетворяются другие потребности, из этого и вытекает название данного типа); его интересует обоснованность цены и возможность самостоятельного обеспечения жизни.

Например, большей частью характерен для работников, обслуживающих оборудование, обеспечивающих техническое качество услуг и т.п.

Профессиональный тип является достижительным классом мотивации. Человеку исключительно интересна возможность самовыражения, очень ценно и нужно для него знать, с какой именно работой ему придется столкнуться, так как на неинтересную работу этот человек явно не согласится, какие деньги бы за нее ни платили; ему интересны сложные задания; для него важна свобода в оперативных действиях; ему чрезвычайно нужно профессиональное признание, как отличного специалиста в своем деле. Например, превалирует у работников гостиничных предприятий службы приема и размещения.

Патриотический тип является достижительным классом мотивации. Работнику важна идея, способная повлиять на него, двигать им, общественное признание для него служит его основной задачей, а всеобщее признание незаменимости на предприятии – главной целью в его работе и жизни. Возможно превалирует, например, среди руководителей среднего и высшего звена, менеджеров.

Хозяйский тип – это достижительный классу мотивации. Ответственный человек, который не перекладывает ответственность на плечи других, а также тяготится контролем в его сторону, ему нравится свободу действий. Преобладает, например, среди руководящих лиц.

Таким образом, на человека, имеющего определенный мотивационный профиль, для того, чтобы поменять манеру поведения в организации, оказывается влияние в виде некоторого стимула. Приняв стимул, человек, в связи со своим мотивационным профилем, на него реагирует. Данная реакция бывает: положительной, человек переменит свое поведение в соответствии с тем, как это изначально задумывалось; нейтральной; отрицательной, при котором негативное поведение только усиливается.

Динамические модели и формы удовлетворенности трудом А. Брюггеманна может служит примером. Данная концепция состоит из трех главных переменных:

- отличия между личными ценностями человека и ценностью рабочей ситуации фактически;
- перемена уровня стремления;
- поведение, которое ориентировано на решение задачи, иными словами проблемно-ориентированное.

В связи в данной концепцией, совершенствование удовлетворенности трудом является трехступенчатым процессом. В соответствии, с одной стороны, рабочей ситуацией, с другой стороны, между ожиданиями, потребностями и мотивами, субъект создает для себя определенную степень удовлетворенности работой, сочетанием данных принципов. Вместе с тем, в соответствии с последующим поведением, которое будет нацелено на решение задач, то есть проблемно-ориентированное, а также последующих перемен на ступенях стремлений, возможно развитие форм удовлетворенности или же неудовлетворенности трудом, которые показаны в таблице 2.2 [52].

Формы удовлетворенности трудом на протяжении длительного времени состоят в определенной зависимости от психологического типа и мотивационного профиля. В частности, последняя форма, а именно, псевдоудовлетворенность способна дать неправильную оценку при проведении простого исследования удовлетворенности персонала. Значит, сама модель всевозможных форм удовлетворенности трудом показывает минусы обычного количественного представления, хотя и если используется комплексный подход, который бы состоял из различных аспектах, речь о них будет прослеживаться дальше [39].

Наиболее примитивные подходы, использующиеся в целях изучения внутренней мотивации персонала, и, кроме этого, исследования факторов рабочей среды, понижающих мотивацию, такие как:

Таблица 2.2 – Формы удовлетворенности трудом

Форма удовлетворенности трудом	Ее признаки
Прогрессивная удовлетворенность трудом	Работник ощущает чувство удовлетворения от проделанной работы в целом. Повышая свое стремления к чему-то, он пытается стать еще более удовлетворенным. Следовательно, возможна неудовлетворенность той работой, которой он занимается.
Стабильная удовлетворенность трудом	Работник ощущает чувство удовлетворения от какой-то определенной работы, хотя нацелен на поддержание состояния удовлетворенности и уровня стремления. Повышение степени стремления собрано в других областях жизни из-за недостаточных мотивации в работе.
Удовлетворенность трудом человека, который смирился	Работник ощущает некоторую неудовлетворенность, находясь на работе. Уровень стремления снижен с целью способности к приспособлению к отрицательным аспектам на более низком уровне ситуации на работе. При снижении уровня стремления, этот человек может достичь чувства удовлетворенности трудом.
Конструктивная неудовлетворенность трудом	Работа данному лицу не приносит удовлетворения. Данный человек для достижения оптимального уровня стремления, пробует преодолевать все трудности, благодаря достаточному уровню терпимости по отношению к его отрицательным эмоциям. Человек предпринимает определенный план действий, ограниченных рамками его мотивации и целевой ориентации, которые были нацелены на перемену ситуации, в лучшую сторону.
Фиксированная неудовлетворенность трудом	Данный тип, осуществляя работу, ощущает чувство неудовлетворенности. Человек, сохраняя свой уровень стремления, даже не пытается справиться с ситуацией и разрешить проблемы. Та затраты сил, требующихся для решения трудных задач представляются ему как невыполнимые. Работник зачастую не находит нужного и правильного решения, застревая на них.
Псевдоудовлетворенность трудом	Человек неудовлетворен работой. Псевдоудовлетворенность появляется на фоне невозможности принять негативную рабочую ситуацию или ее ложного восприятия. Причиной служит проблемы, которые невозможно решить, либо условия работы, раздражающие человека появляются при сохранении стремления на одном уровне.

Формы удовлетворенности трудом на протяжении длительного времени состоят в определенной зависимости от психологического типа и мотивационного профиля. В частности, последняя форма, а именно, псевдоудовлетворенность способна дать неправильную оценку при проведении простого исследования удовлетворенности персонала. Значит, сама модель всевозможных форм удовлетворенности трудом показывает минусы обычного количественного представления, хотя и если используется комплексный подход, который бы состоял из различных аспектах, речь о них будет прослеживаться дальше [39].

Наиболее примитивные подходы, использующиеся в целях изучения внутренней мотивации персонала, и, кроме этого, исследования факторов рабочей среды, понижающих мотивацию, такие как:

- опрос при помощи анкетирования сотрудников для выяснения основания понижения удовлетворенности людей их работой;
- экспертный опрос, основной задачей которого является нахождение главных демотиваторов, иными словами, факторов, в большей мере понижающих готовность сотрудников работать с хорошей самоотдачей, составляющих интересы компании.

Наиболее знаменитые западные компании постоянно, примерно раза в год, осуществляют анкетный опрос их персонала, включающий те основные стороны, связанные с их трудовой деятельностью. Таким образом, данный вид опроса помогает руководству выявить любое изменение в рабочем настрое сотрудников, что позволяет осуществлять обратную связь и, в то же время является важным возможность с помощью него контактировать с персоналом. Исследование удовлетворенности персонала их работой должно осуществляться с целью получения возможности повышения устойчивости их мотивации, а также предоставления готовности к сотрудничеству с руководством. Хотя данные задачи могут достигаться только в определенных условиях. Итоги опроса должны быть воспроизведены персоналу. Результаты данного опроса обязаны стать почвой для активных действий, с помощью

которых возможно положительное влияние на мотивацию сотрудников. Проведение этого опроса считают неинформативной и безрезультатной в том случае, когда возникает условный подход к опросу работников, не предоставление информации о результатах сотрудникам и неспособность или просто нежелание руководства что-либо предпринимать по решению установленных проблем.

Самыми распространенными факторами рабочей среды, при большей части исследований, которые определяют мотивацию персонала, считаются [40]:

- организация труда;
- содержание труда;
- соблюдение санитарно-гигиенических условий труда;
- премирование;
- выплата заработной платы;
- отношения с руководством;
- методы и стиль работы руководства;
- отношения между сотрудниками;
- способность влияния на итоги работы коллектива;
- отношения администрации к запросам работников;
- перспективы карьерного и профессионального роста;
- объективность со стороны руководства оценки работы;
- возможность повышения квалификации и обучения;
- степень обеспеченности всем необходимым для работы;
- степень информированности о положении дел в компании и перспективах ее развития.

Выявление уровня удовлетворенности сотрудников компании их трудом представляет собой чрезвычайно значимый индикатор состояния мотивации труда.

Конечно же не стоит ограничиваться только анкетным методом. Существуют отличные друг от друга приемы и подходы поиска информации о

сотрудниках, сбор данных по необходимой тематике, хотя любой из них может иметь свои достоинства и недостатки. К примеру, при использовании количественной шкалы в исследовании возможно конкретное толкование итоговых результатов, что является более привлекательным. Однако, если посмотреть с иной стороны, в данной ситуации возможно существенное упущение важных мелких деталей, нюансов при использовании точно сформулированного запроса. Также, имеют место быть определенные рамки при исследовании, то есть по количественной шкале исследующий не в праве задавать вопросы, которые в перечень не входят.

Другим методом изучения является работа фокус-группы. Вследствие того, что исследователь может задавать более точные вопросы, данный метод изучения способствует сбору большого количества важной информации. Хотя словесный поток информации плохо поддается систематизации, то есть резюмированию и классификации, по сравнению с письменными ответами персонала. Те исследователи, проводившие работу фокус-группы, не имеют возможности осуществлять свою деятельность анонимно.

Поэтому является важным одновременное применение сразу нескольких подходов. Индивидуальное собеседование, а так же работа фокус-групп дает возможным уже в начале исследования очертить вероятный круг интересующих исследователя проблем. Анкетирование совместно с использованием количественной шкалы, либо применение интервью с общей схемой, которая дает возможность варьировать количество, содержание вопросов, благодаря которой некоторые детали проясняются. Потом следует создать снова фокус-группы с целью возможности предоставить обратную связь по тем определенным темам, которые были выявлены на предыдущем этапе и дать шанс им выразить вероятные сомнения анонимно.

На базе данных исследования всегда важно предпринимать определенные действия. К примерам вероятной реакции на низкий уровень удовлетворенности факторами рабочей среды представлен в таблице 2.3 [17]:

Таблица 2.3 – Пути решения проблемы демотиваторов.

Демотиватор	Возможное решение проблемы
Продвижение по карьерной лестнице	Поменять способ, благодаря которому осуществляется отбор кандидатов на повышение и сами принципы служебного роста;сместить центр принятия решений.
Оплата	Премирование, участие в прибылях, другие способы стимулирования.
Рост профессионализма	Осуществить возможности для профессионального роста, четко охарактеризовать должностные инструкции, применить систему подготовки кадров на производстве, поощрять за профессиональные знания.
Оценка трудового участия	Вычисление КТУ, совершенствование его методики для определенного предприятия, вознаграждение команды.
Делегирование полномочий	Передача отдельных полномочий, подключать работников всех уровней для принятия решений.
Коммуникации	Общие собрания, редколлегии, бюллетени, фокус-группы.
Стиль менеджмента	Специальная подготовка руководителей, обратная связь
Взаимосвязь между подразделениями	Различные команды, реструктуризация на основании другого принципа.

Следующим необходимым направлением работы, без которого трудно говорить об успехе в деле управления мотивацией персонала, является воспитание в руководителях осознания того, как управлять персоналом, плодотворно работать с людьми. С помощью данной методики стало возможным рассчитывать на активное участие руководителей в создании внутренней мотивации для своих сотрудников.

Значит, изучение мотивирующей рабочей среды персонала это основная составляющая для разработки целой системы мотивации. Важно вовремя заметить и учесть мотивационные типы персонала, их преобладание, соответствие рабочим местам в основе большинства исследований мотивации лежит удовлетворенность трудом по основным факторам рабочей среды. Большая часть организаций применяет для исследований методы

анкетирования, экспертных оценок. Если необходимые правила соблюдены, выполнены формальные процедуры, при грамотной подготовке, мотивации к участию, сборе и расшифровке данных, то эти исследования дают возможность устранять демотивирующие факторы, разрешать проблемы работников в организации. Как признаются западные исследователи в аналогичных исследованиях, будущее может стоять и за более сложными моделями, а именно, принадлежать динамическим моделям удовлетворенности трудом. Динамическое направление, которое принадлежит модели различных форм удовлетворенности трудом, особо ценно для работы в сложных организациях, предлагающие множество возможностей для быстрых изменений. Таки образом, они требуют динамичности поведения и высокого уровня адаптивности от структурной и технической систем, а также от персонала. Нужно принять во внимание разнообразие видов удовлетворенности трудом, важно изучить новые точки зрения на процессы, которые связанны с организационным поведением, конфликтами.

На данный момент общепризнанными служат подходы анкетирования и экспертного опроса, а их итоги дают достаточно объективную информацию для принятия решений, о создании системы мотивации.

Важнейшую роль в деятельности сервисных предприятий играет качество обслуживания клиентов. На распределение мотивационных инструментов кроме внутренней мотивации, также влияет результат деятельности работника, а именно качество работы. Стандарты качества обслуживания клиентов в основе оценки качества работы должны быть, подробное описание которой будет представлено в следующем параграфе.

2.3 Методы оценки качества деятельности персонала предприятия сферы услуг

Всевозможные требования по отраслям, сферам деятельности к персоналу, личным и профессиональным качествам являются определяющими разнообразия сферы услуг и предопределяют важность использования качества

обслуживания различными методами оценки. К предприятиям большинства отраслей частного коммерческого сектора применимы выделяемые в работе методы и показатели качества работы персонала. Предпочтительно пользоваться разными группами рассматриваемых далее методов оценки в зависимости от требований, которые предъявляются персоналу предприятий определенной отрасли сферы услуг. Более простые, осуществляемые самостоятельно методы оценки применимы для отраслей массовых потребительских услуг, услуг торговли, связи, характеризующихся относительно низкой квалификацией, ответственностью, высокой текучести. Важно применять данные методы комплексно, определить единую итоговую шкалу оценивания, так как они позволяют оценить разнообразные аспекты деятельности сотрудника. В частности, по каждому методу можно распределить оцениваемого работника в одну из нескольких групп (высокий, средний, удовлетворительный, низкий степень обслуживания). Если имеет место быть высокий уровень квалификации, обслуживания, требующие значительных вложения в персонал, такие как отрасли профессиональных, общественных услуг рациональнее использовать методы с привлечением экспертов, современные методы комплексной оценки персонала.

В области управления первые исследования базировались на наиболее простых показателях качества работы – показателях производительности труда, результативности. С усовершенствованием науки управления стали изучаться методы групповой, коллективной оценки. В времена советского союза достаточной внимания в развитии методологии оценки качества работы персонала не уделялось в связи со спецификой его набора и продвижения. В тот период между широко распространенными методами отмечаются аттестации, оценочные интервью, которые носили достаточно формальный характер с точки зрения оценки результатов, последствий. На основе анализа жалоб, претензий зачастую совершенствовался метод оценки, в тот период многие работы посвящены именно этой проблеме. Огромное значение уделялось показателям работы персонала.

Возможно разделение на две группы методов, предложенных для оценивания качества работы персонала предприятий сферы услуг, такие как: методы, самостоятельно реализованные организацией, и методы, рационально осуществимые при помощи других организаций, экспертов, которые специализируются на оценке качества работы персонала. Первая группа включает:

- анкетирование, опрос клиентов;
- анализ жалоб, замечаний, претензий, предложений;
- самоконтроль, осуществление контроля со стороны коллег;
- аудит-диагностика;
- регулярные собрания по качеству обслуживания клиентов.

Разберем все эти методы подробнее:

В исследованиях удовлетворенности клиентов опрос потребителей относится к основному пункту. Возможно использование анкеты, желательно небольшой, потому что клиенты не хотят много времени тратить на заполнение анкет. Хотя сам процесс оказания услуг в большинстве состоит в длительном ожидании, во время которого можно попросить заполнить анкету. В Приложении 1 представлен пример анкеты. К прочим вариантам относят проведение опросов (включая телефонные), интервью с наиболее значительными клиентами, группами клиентов. Это трудная, процедура, требующая вложений, обычно с привлечением сторонних специалистов, организаций.

Анализ жалоб, замечаний, претензий, предложений, которые вызвали неудовольствие клиента, обеспечивает понимание проблемы и нахождения ее решения, поэтому все претензии тщательно регистрируют, а в дальнейшем подвергают анализу. Осуществляется классификация замечаний, создаются меры по ликвидации недостатков, которые начинаются с наиболее часто встречающихся жалоб. Можно разными способами получать информацию о жалобах из телефонной службы, путем анализа рекламаций, из книги жалоб и так далее [48]. В зависимости от степени серьезности жалобы клиентов могут

быть разбиты на разные категории, такие как внешний вид, бестактность, невежливое поведение, некомпетентность, длительный срок ожидания, качество оказания услуги, дезинформация, недонесение информации о скидках, отказ выполнить нужные технические действия и другие категории. Может быть создана служба поддержки, занимающаяся напрямую контактом с клиентом, разрешает спорные вопросы, принимает жалобы и собирает мнение потребителей. Могут быть просто организованы системы обратной связи: веб-сайты, горячие линии, дни приемов клиентов.

Самоконтроль, контроль со стороны коллег осуществляется, к примеру, в форме формализованного ежедневного отчета о работе за день. Могут быть и промежуточные цели (учет постоянных клиентов для расчета показателей).

В числе участников совещания по качеству обслуживания клиентов состоят: руководство, люди, обслуживающие клиентов, основные клиенты. В конечном итоге совещаний вносятся изменения в стандарты обслуживания, систему оплаты труда.

Благодаря методу, который называется аудит-диагностикой, рассматриваются объективные причины, мешающие обеспечению качественного обслуживания. Например, когда помещение недостаточно просторное, мало необходимого оборудования, нет места для парковки автомобиля и т.д. Этот метод осуществим также с привлечением сторонних организаций. Исходя из, например, стандартов качественного обслуживания важно, чтобы критерии оценки были прописаны заранее.

Реализуемая с помощью сторонних экспертов группа методов состоит:

1. Для осуществления оценки качества работы персонала торговых предприятий применима оценка качества обслуживания клиентов по системе «Таинственный клиент» (Mystery Client).

2. Оценки экспертов клиентских технологий.

3. Оценка методом 360 (180, 270) градусов.

4. Деловые тренинги, игры, бизнес-кейсы.

5. Ассессмент-центр (Assessment Center).

Необходимо более детальное рассмотрение этих методов:

Сущность метода «Таинственный клиент» состоит в посещении предприятия специалистами каждый месяц, употреблением предоставляемой услуги и в конце анкетированием на 50-100 вопросов, учитывающее качество обслуживания на главных этапах, в зависимости от особенностей ее работы которые могут выбираться компанией. К примеру, первый контакт и начало консультации; диагностика потребностей клиента; работа с возражениями клиента; презентация услуги; завершение контакта (превращение клиента в постоянного); предложение сопутствующих товаров и услуг. Главный плюс этого метода заключается в том, что он помогает в оценке работы персонала с точки зрения потребителя и вовремя принять меры по совершенствованию качества обслуживания. По данным исследования, на основании четких критериев, проведенного специалистами с профессионально разработанными инструментами оценки, менеджмент получает адекватную информацию, преследующую цели: оценка в целом сервиса компании; насколько стандарты принимаются клиентами и разделяются сотрудниками; обнаружение главных проблем по взаимодействию с клиентом, создание программы для их исправления; разработка системы мотивации персонала [5]. Этот метод не напрямую увеличивает мотивацию персонала. Персонал, ожидая проверки, будет обслуживать клиента по принятым стандартам, если информация о возможной проверке умышленно оговорена. Метод «Таинственный клиент» характеризуется комплексностью, захватывает все аспекты поведения сотрудников и организации процесса оказания услуг, хотя достаточно затратный. Так же, вероятны погрешности в виду, например, плохого самочувствия персонала в определенный день.

Путем оценки эксперта клиентских технологий при исследованиях основная задача состоит в получении верной информации о принятых процедурах работы с клиентами в других компаниях, сходных по профилю бизнеса, конкурирующих фирмах. Это осуществляется с помощью наблюдения специалистами, допустима форма беседы с бывшими сотрудниками иных фирм,

с клиентами, обслуживающиеся в нескольких фирмах. Процедуру систематической оценки и внесения надлежащих коррективов в личные клиентские технологии необходимо в компании наладить. Персонал фирмы, контактирующий с клиентами, своей задачей может считать исследование рынка услуг и оценки конкурентоспособности тех приемов и процедур, определяющих качество работы с клиентами и которые они применяют в своей работе каждый день.

Оценка методом 360 (180, 270) градусов применяется для комплексной оценки персонала. По-другому ее называют – «поворот вокруг собственной оси» – дает возможность оценки профессиональных и личных качеств персонала со всех сторон: сверху – руководителем, на этом же уровне – коллегами, извне – клиентами, снизу – подчиненными, внутри – наконец, самооценка. В итоге получается разноплановая оценка деятельности любого работника. Можно употреблять неполные варианты оценки персонала – 180 и 270 градусов. Участие в оценке всех людей, с которыми контактировал работник, обеспечивает надежность результатов, также метод позволяет произвести коррекцию его самооценки и привлечь к совместному созданию индивидуального плана развития. Метод, помимо оценки качества работы, может использоваться для решения задач создания кадрового резерва, обнаружения потребности в обучении и т.д. Хоть и оценка данным методом производится сотрудниками и клиентами, важно наличие специалиста по данной оценке, хорошо обладающего организаторскими способностями, методикой проведения, способного подвести точные итоги.

Имеется огромное многообразие тренингов, моделируемых деловых ситуаций, разрабатываемые специалистами, и адаптируются к особенностям конкретного предприятия сферы услуг. Во-первых, позволяют оценить качество работы, а во-вторых, навыки, компетенцию, способность выполнять требования, функции. Итоги подведенные специалистами служат основой мотивации, и, кроме того, программ обучения, развития, продвижения.

Ассессмент-центр (Assessment Center) является технологией оценки сотрудника, базирующаяся на использовании комплекса некоторых методов и нацеленная на оценку профессиональной готовности к осуществлению установленных обязанностей. Выделяют следующие этапы технологии проведения ассессмента [24]. Первоначально проектируются главные профессиональные и личностные качества работника данного предприятия сферы услуг, на основе чего, создается уровень компетенции, требований к сотруднику на определенной должности. Затем, с помощью полученной модели компетенции должности осуществляется процедура ассессмента, которая может включать почти всю совокупность методов, разобранных в параграфе. В результате на базе рейтингов по любой компетенции выводится общий, разрабатывается отчет, формируются выводы, предоставляются рекомендации.

На основе комплексной реализации наиболее подходящих для конкретного предприятия рассмотренных групп методов может быть произведена комплексная оценка качества работы персонала предприятий сферы услуг, а на ее основе разработана система мотивации.

Следовательно, особенности и роль сферы услуг обусловливают специфику деятельности обслуживающего персонала, внутреннюю мотивацию, его профессиональные и личностные особенности, специфика управления. Вследствие этого выделяются услуги функционального качества, сфера сервиса. В деятельности предприятия сферы услуг особая роль относится к процессу обслуживания. Благодаря этому для благополучного функционирования, осуществления развивающейся клиентоориентированной стратегии важно создание стандартов качества обслуживания клиентов [12]. Они являются базой критериев оценки качества обслуживания клиентов, являющаяся частью подсистемой системы мотивации, и, кроме того, реализует многие прочие основные функции деятельности предприятия.

Затем нужно проанализировать главные структурные единицы предлагаемой системы мотивации, использовав их в сфере услуг, исходя из

обозначенных особенностей данной сферы, обнародовать методику организации системы мотивации предприятий сферы услуг, и, кроме того, способы оценки эффективности этой системы.

ГЛАВА 3 МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ, ЕГО ВНЕДРЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Агентство интернет-рекламы ТоммиГан»

Одной из наиболее значительных проблем в сфере услуг является текучесть кадров на предприятии. Особенно это касается такой интеллектуально емкой сферы как интернет-реклама. Креативные, талантливые и высококвалифицированные специалисты IT, дизайна, верстки, копирайта могут с легкостью находить себе новое место работы как в регионе, так в России и за рубежом, и поэтому удержать перспективных сотрудников является весьма важной задачей.

Многие из этих факторов находятся вне контроля руководства, но есть определенные методы, с помощью которых возможно свести к минимуму текучесть кадров и укрепить коллектив.

Улучшение отбора сотрудников - нанимать людей, которые являются гибкими, способными и обучаемыми и смогут удовлетворить изменяющиеся потребности бизнеса с течением времени. Общение с сотрудниками - нет ничего, что заставляет людей чувствовать себя более неудобно, чем воздух секретности вокруг бизнеса. Менеджерам необходимо открыто говорить о бизнесе, поделиться своим видением будущего, дать понять сотрудникам, что они являются неотъемлемой частью бизнес целей организации как в настоящее время, так и в будущем.

Учитывать предложения коллектива - сформировать комитет, который сможет обсуждать вопросы, которые важны для коллектива и назначить

представителей, которые могут прийти к управлению командой. Конечно руководитель не сможет взять на себя все их предложения, но важно оказать внимание. Также необходимо искать пути для запуска анонимные обследования, чтобы получить "реальные" чувства ваших сотрудников. Увеличение преимущества - повышение заработной платы всегда радостная новость для сотрудников, но есть много других вещей, которые руководитель может сделать, чтобы улучшить общее настроение на рабочем месте, таки как предоставление различных социальных льгот, скидок и возможностей для улучшения качества жизни.

В связи с этим, руководство ООО «Агентство интернет-рекламы ТоммиГан» решило устранить наиболее значительные в сфере деятельности компании факторы текучести кадров и разработало следующие направления по совершенствованию мотивации сотрудников.

В первую очередь, это вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий, играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме. Во-вторых, помимо зарплаты, изыскиваются возможности для таких средств мотивации как внутрифирменные льготы:

1) оплата компаний некоторых медицинских услуг для ведущих специалистов;
2) страхование на случай длительной потери трудоспособности;
3) полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
4) предоставление права пользования транспортом компании;
5) оплачиваемый дополнительный отпуск;
6) консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам и т.д.

Разработку рекомендаций можно выразить в виде таблицы 3.1

Таблица 3.1 – Рекомендации по совершенствованию мотивации трудовой деятельности ООО «Агентство интернет-рекламы ТоммиГан»

Сфера мотивации	Рекомендации (что предлагается)	В настоящее время имеется в компании	Планируется получить в итоге
1	2	3	4
Совершенствование оплаты труда.	Усиление связи заработной платы с результатами труда. Смешанная оплата труда: % от прибыли выполненной заявки + оклад. Изучать сведения о размере з/п у конкурентов.	У 90% сотрудников только окладная часть. Заработная плата ниже, чем у конкурентов. Качество работы и ее длительность не влияет на заработную плату.	Для всех сотрудников, у которых есть в обязанностях работа с клиентами добавить к заработной плате премиальную часть в виде процентов от суммы завершенных сделок 10% Сделать заработную плату выше уровня конкурентов. За качественно выполненную в срок работу добавить к заработной плате премии раз в квартал.
Гибкий рабочий график.	Разрешить некоторым (творческим) сотрудникам самим регулировать время начала и конца рабочего дня. Рабочий день в пятницу сократить на 1 час.	Режим рабочего дня абсолютно для всех сотрудников одинаковый: с 9.30 до 18.00 Во все дни рабочей недели продолжительность трудового дня составляет 8 часов 30 минут.	Менеджерам поставить ненормированный рабочий день. Результативность оценивать качеством работы. Рабочий день в пятницу сократить на час для всех сотрудников.

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4
Предпочтение профессиональным кадрам	Принимать на должности сотрудников с опытом работы в данной сфере услуг, а также имеющих специальное образование. Обучение за счет организации на курсах повышения квалификации и переподготовки. Посещение конференции для обмена опытом. Предоставление отпуска на время сессии (заочно обучающимся сотрудникам).	Сейчас в компании только 40% сотрудников имели опыт работы в интернет разработке до начала работы в компании. Обучение сотрудников происходит за свой счет. Посещение профильных конференций в настоящее время в компании присутствует для отдельных сотрудников. Дополнительного отпуска на время обучения не предоставляется.	Принимать на работу исключительно тех сотрудников, которые проработали в организации нашего профиля не менее 1 года. Каждому сотруднику, кто проработает больше 1 года в компании, дать возможность получить дополнительное обучение за счет компании. Всем сотрудникам дать возможность посещения профильных конференций за счет компании. Всем заочно обучающимся сотрудникам предоставлять внеочередной оплачиваемый отпуск на время сессии (если специальность связана с специальностью работника)

Поэтому зарплата для сотрудников превышает средний размер заработной платы по региону, совмещая в себе оклад и процент от прибыли компании, который распределяется согласно участию в деятельности.

Один из видов вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению - премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющиеся особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое).

Также можно предложить еще один вид вознаграждения - это подарки, в частности с корпоративной символикой.

Но для сохранения и увеличения эффективности деятельности предприятия необходимо тщательно оценивать результаты мотивации и стимулирования персонала, которые представлены в третьем параграфе третьей главы.

3.2. Оценка результативности системы мотивации и стимулирования персонала

Практический опыт руководства ООО «Агентство интернет рекламы «ТоммиГан» доказал, что после того, как конкретно ставились цели на месяц перед сотрудниками, показатель выполнения целей вырос на 60% . После ввода системы учета рабочего времени количество продуктивных часов увеличилось на 20%, а количество опозданий снизилось на 25%. После посещения конференции 66% сотрудников защитили полученные знания - стали сертифицированными специалистами в своей сфере.

Анализ систем мотивации позволяет выявить их сильные и слабые стороны (таблица 3.3) и спрогнозировать эффективность от применения на конкретном предприятии.

Таблица 3.3 – Анализ преимуществ и недостатков наиболее широко применяемых в России систем мотивации

Система прямой материальной мотивации	
Преимущества	Недостатки
Просто для понимания персоналом. Эффективна для плановых мероприятий. Четкая взаимосвязь между качеством произведенной продукции и заработной платой работников промышленных предприятий	Значительное различие в оплате труда работников различных профессий, а также работников, стоящих на различных ступенях иерархической лестницы. Отсутствие инноваций и постоянного совершенствования методов управления персоналом. Низкая лояльность персонала с небольшой оплатой труда.
Система косвенной материальной мотивации	
Преимущества	Недостатки
Высокая квалификация и лояльность ведущих специалистов в силу низкой текучки кадров. Значительный уровень мотивации и, как следствие, большее внимание персонала к результатам	Существующая система оплаты труда не отличается «прозрачностью» для сотрудников. Социальные льготы распределяются по принципу «уравниловки», слабо зависят от личной результативности работни-ков. Невысокая лояльность персонала
Система нематериальной мотивации	
Преимущества	Недостатки
Высокий уровень лояльности и удовлетворенности сотрудников. Заинтересованность персонала в повышении квалификации. Высокий уровень производительности труда и качества услуг.	Существующая система оплаты труда не отличается «прозрачностью» для сотрудников. Большая численность персонала. Переманивание специалистов со стороны конкурентов

Заключение

В ходе постановки цели данной работы мы поставили для себя ряд задач, решением которым мы занимались в процессе нашего практического исследования. На данный момент можно представить перечень решений, которые соответствуют каждой поставленной задаче.

Наше исследование стало площадкой для поиска решений для задач, поставленных во введении к работе:

В работе приведены возможные варианты представлений понятия бизнес-процессов. Мы привели не только различные точки зрения ученых и исследователей, но и обосновали выбор наиболее актуального на сегодняшний день и эффективного для понимания сущности бизнес-процессов во взятой для исследования компании.

Представлены основные подходы к бизнес-процессам, существующие в современной науке, а также указан тот из них, который нами предполагается наиболее эффективным и надежным при работе с практической частью исследования.

Раскрыта специфику управления бизнес-процессами на примере практической деятельности агентства интернет-рекламы ООО «Томмиган» с применением выбранного подхода к бизнес-процессам.

Построена модель конкретного бизнес-процесса модели бизнес-процесса «разработка сайтов» агентства интернет-рекламы «Томмиган», а также и охарактеризован ее экономический эффект и способы его повышения. Рекомендации по повышению эффективности – это практический вывод нашего исследования, который на данный момент находит применение в рамках функционирования компании «Томмиган».

Мы ставили перед собой целью рассмотрение специфики и особенностей бизнес-процессов как общности мер по оценке и увеличению эффективности работы предприятия при использовании инструментария, пригодного к фиксации объективных результатов для принятия управленческих решений. Мы до-

стигли данной цели исследования, используя аналитический и практический опыт применения результатов научного исследования в рамках компании ООО «Томмиган».

Среди положительных результатов работы с бизнес-моделями и следования практическим рекомендациям, предложенным компании ООО «Томмиган» в рамках этой практико-исследовательской работы можно выделить:

Все уровни и их внутренние связи процесса «разработка web-проектов» обозначены в стандартах компании, в следствие чего определены все функции участников производства, а также прояснены все детали технологической стороны этого процесса. Наработки закреплены в документальной базе нашей компании. Тем самым обеспечивается однозначность, последовательность, прозрачность, а также возможность к воспроизведению данного процесса на всех его этапах и уровнях, что облегчило исполнителям понимание рабочих задач, повысило их коммуникативные возможности, а также способность точного воспроизведения описанного процесса из раза в раз.

В результате работы со структурой бизнес-процесса разработки web-проектов, была откорректирована организационная структура предприятия, оптимизированы трудовые процессы, повышена эффективность управленческого аппарата, а также во многом был прояснен характер взаимоотношений и преемственности ответственности между структурными единицами. Появилась потребность в разработке структуры других бизнес-процессов компании для возможности комплексной оптимизации систем управления, документооборота и прочих.

Возможность опираться на данные анализа деятельности компании в рамках даже одного бизнес-процесса выявила для нас некоторые слабые точки производственного процесса, которые были успешно видоизменены, что повлекло за собой повышение качества трудового, производственного и управленческого процессов. Работа нашей компании в рамках одного бизнес-процесса подведена к требованиям общепринятых международных стандартов, что в последствии поможет модернизации компании ООО «Томмиган» в целом.

Как было сказано выше, в современном мире системного финансового кризиса на мировом уровне, а также активно развивающейся сферы Интернет-рекламы и web-ресурсов, любой компании в этой области важно максимально оптимизировать производственный процессы, сделать их поддающимися контролю, результативными и, в конечном итоге, приносящими прибыль. Именно в этой возможности влиять на работу предприятия мы видим актуальность данной работы – как в обще теоретическом смысле, так и из практических соображений отдельно взятой компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета удовлетворенности клиентов ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»

Уважаемые потребители!

ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан» проводит небольшой опрос с целью изучения удовлетворенности потребителей услуг. Пожалуйста, ответьте на вопросы анкеты. Ваши ответы помогут определить сферы деятельности, нуждающиеся в улучшении и повышении уровня качества оказываемых Вам услуг.

Часть вопросов требует количественной оценки по пятибалльной шкале, где низшей оценкой является 1 балл, высшей – 5 баллов.

1. **Укажите форму собственности и наименование Вашей организации** _____

2. Укажите сферу деятельности Вашей организации _____

3. К какой категории предпринимательства Вы относите свой бизнес (предприятие):

- Крупный бизнес
- Малый бизнес:

а) средний бизнес (от 101 до 205 человек)_____

б) малый бизнес (от 16 до 100 человек) _____

в) микробизнес (штат не превышает 15 человек) _____

4. Укажите источник информации, из которого Вы узнали об интересующих Вас услугах ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан».

- Рекламный буклет
- Сайт ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»
- Рекомендации партнеров
- Другое -

_____

5. Оцените доступность информации об услугах ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»?

- □ 1 балл
- □ 2 балла
- □ 3 балла
- □ 4 балла
- □ 5 баллов

6. Впервые ли Вы пользуетесь услугами ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»?

- □ ДА
- □ НЕТ

7. Как Вы оцениваете соблюдение ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан» сроков оказания услуг?

- □ 1 балл
- □ 2 балла
- □ 3 балла
- □ 4 балла
- □ 5 баллов

8. Устраивают ли Вас условия работы с клиентами?

- психологический климат и атмосфера в отделе □ Да □ Нет
- взаимоотношения «клиент-исполнитель» □ Да □ Нет

9. Как Вы оцените уровень квалификации персонала ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»?

- □ 1 балл
- □ 2 балла
- □ 3 балла
- □ 4 балла

□ 5 баллов

10. Как Вы оцениваете партнерские отношения с ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»?

□ 1 балл
□ 2 балла
□ 3 балла
□ 4 балла
□ 5 баллов

11. Могли бы Вы порекомендовать ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан» другим потребителям?

□ ДА
□ НЕТ

12. Желаете ли Вы продолжать дальнейшее сотрудничество с ООО **«Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»?**

□ Да, конечно
□ Если возникнет такая необходимость
□ Нет (укажите причину)
_____

13. Как Вы в целом оцениваете уровень оказанной Вам услуги?

□ 1 балл
□ 2 балла
□ 3 балла
□ 4 балла
□ 5 баллов

14. Что, по Вашему мнению, можно улучшить в работе ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»?

_____

Благодарим за участие в нашем опросе!

Ваши ответы помогут повысить эффективность деятельности ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета удовлетворенности персонала ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»»

Уважаемый коллега.

Вам предлагается ответить на вопросы анкеты, целью которой является исследование степени удовлетворенности персонала работой в ООО «Агентство интернет-рекламы «ТоммиГан»».

При ответе на вопрос выберите один из предлагаемых вариантов ответов и проставьте знак *. Ваши ответы будут использованы только в обобщенном виде.

Постарайтесь ответить на все вопросы. Обратите внимание на то, чтобы вариант ответа «затрудняюсь ответить» в Вашей анкете встретился не более 3-х раз.

Благодарим Вас за сотрудничество.

№ пп	Наименование критерия удовлетворенности	Степень удовлетворенности (по 5 бальной шкале)					Нет [2)]	Затрудняюсь ответить [*)]
		1	2	3	4	5		
Удовлетворены ли Вы:								
1.	Политикой и целями руководства компании				30 %	70 %		
2.	Позиционированием руководства компании				60 %	40 %		
3.	Руководством компании				20 %	80 %		
4.	Вашей ролью в деятельности компании				20 %	80 %		
5.	Ролью других сотрудников в деятельности компании				20 %	80 %		

[2)] ответам «нет» и «затрудняюсь ответить» присваивается 0 баллов.

6.	Ресурсным обеспечением деятельности компании			10 %		90 %		
7.	Технической оснащенностью Вашего рабочего места			10 %		90 %		
8.	Микроклиматом в коллективе				10 %	90 %		
9.	Полномочиями, которыми Вы наделены				20 %	80 %		
10.	Своим вкладом в деятельность администрации			10 %	20 %	70 %		
11.	Участием в выработке решений и деятельности компании				10 %	90 %		
12.	Признанием своих успехов и достижений				20 %	80 %		
13.	Оплатой труда				30 %	70 %		
14.	Отношением со стороны непосредственного руководства				20 %	80 %		
15.	Возможностью учиться и повышать квалификацию					10 %		
16.	Равными возможностями в коллективе				2	8		

Опрошено 10 сотрудников.