САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

003483287

На правах рукописи

Жигалов Вячеслав Михайлович

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами; организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг)

19 НОЯ 2009

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург
2009

Работа выполнена на кафедре управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета

Научный руководитель:	доктор экономических наук, профессор Соколова Светлана Владимировна
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Волков Сергей Денисович
	кандидат экономических наук, доцент Усик Нина Ивановна
Ведущая организация:	Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики

Защита состоится «7» декабря 2009 г. в 15 часов на заседании совета Д 212.232.56 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 191123, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д.62, аудитория 415

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке им. А.М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета

Автореферат разослан «3» ноября 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент Е.В. Маслова

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Мотивация персонала – одна из основных функций менеджмента и управления персоналом. Персонал является основным потенциальным источником выхода организации на новый качественный уровень. Качество обслуживания продолжает оставаться одной из серьезных проблем социально-экономического развития в России. Удовлетворенность клиента является важнейшим конкурентным преимуществом любой компании сферы услуг, а основным фактором, обеспечивающим ее высокую степень, – мотивация персонала.

Подходы к анализу элементов, которые должны составлять мотивационную систему каждого предприятия, управление ими постоянно развивается и совершенствуется, все большее внимание уделяется внутренней составляющей мотивации, растет роль оценки компонентов внутренней мотивации, результатов работы как необходимого элемента мотивационной системы. При этом в сфере услуг именно такая оценка, в особенности результатов и качества работы, представляет особую сложность, требует проработки и адаптации к конкретным условиям работы персонала предприятий сферы услуг.

В настоящий момент разработано большое количество методов, способов, принципов, подходов к мотивации персонала, при этом не существует универсальных, применимых к любой отрасли и организации подходов и методов. Все эти положения определяют актуальность выбранной темы исследования и возможность ее дальнейшей разработки.

Степень разработанности проблемы. Основные теоретические подходы к мотивации разрабатывались такими западными учеными как Дж. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, Ч. Бернард, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, МакКлеланд, Х. Манстерберг, А. Маслоу, Э. Мейо, Э. Локк, Э. Лоулер, Д. Л. Портер, М.-П. Фоллет и другими. Зарубежные авторы, внесшие значительный вклад в анализ мотивационных теорий, систем мотивации, структуры и особенностей сферы услуг: М. Альберт, К. Андерсон, Б. Берман, Ф. Котлер, П. Мартин, М. Мескон, Р. Нирмайер, У. Оучи, М. Пул, Ш. Ричи, М. Стоун, М. Уорнер, Ф. Хидоури и другие. Отечественными учеными, исследовавшими проблему мотивации и построения ее системы, проблему оценки персонала, сферу услуг, теорию систем и системного анализа, являются: Б.М. Генкин, О.С. Виханский, В.Н. Волкова, А.П. Егоршин, А.И. Ерохина, А.В. Игнатьева, В.К. Карнаухова, А.Я. Кибанов, Ю.В. Кузнецов, М.И. Магура, Ю.А. Маленков, Е.В. Маслова, В.И. Новосельцев, В.И. Подлесных, С.В. Соколова, В.В. Травин, Э.А. Уткин, Н.А. Чижов, С.А. Шапиро, А.В. Шахова и многие другие.

При этом теоретические достижения в области исследования мотивации, обеспечивающие понимание поведения, возможность влияния на него, способствуют

проведению исследований, направленных на отдельные сферы деятельности, отрасли, предприятия. Они должны обеспечивать развитие лучшего понимания и прогнозирования внутренней мотивации, трудового и организационного поведения и роли мотивационных инструментов, определяющих качество работы и конечные результаты.

Подходы к построению, анализу мотивационных систем носят в основном практический характер, не всегда комплексно охватывают все компоненты мотивационных систем и их взаимосвязи, недооценивается роль оценки как ключевого элемента мотивационной системы, обеспечивающего информационную основу для управления ее развитием и повышения результативности. Это предопределяет необходимость исследований в выбранном направлении.

Цель и задачи исследования. Целью данной работы является разработка методических основ формирования и внедрения системы мотивации персонала на предприятия сферы услуг на основе исследования ее особенностей, факторов мотивации, при помощи системного подхода и анализа. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проследить эволюцию подходов к понятию мотивация и проанализировать современные взгляды на ее содержание и перспективные направления исследования.
2. Обобщить мотивационные инструменты и оценить их роль на современном этапе, представить рекомендации по повышению мотивации персонала.
3. Выявить особенности мотивации и оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг.
4. Определить подсистемы и элементы, составляющие систему мотивации.
5. Разработать методические основы формирования и внедрения системы мотивации персонала на предприятиях сферы услуг.
6. Разработать комплексный подход к оценке результативности системы мотивации.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является система мотивации персонала предприятий сферы услуг. Предметом исследования являются методические основы разработки и внедрения системы мотивации персонала предприятий сферы услуг.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют положения поведенческого подхода в теории менеджмента, теории мотивации, прикладные исследования в области мотивации, категориальный аппарат общей теории систем. В работе использованы общенаучные методы познания, такие как анализ и синтез, систематизация и классификация, диалектический метод, методология системного анализа.

Научная новизна исследования заключается в том, что в нем расширены теоретико-методологические основы содержания системы мотивации персонала, ее внедрения на предприятия сферы услуг в современных условиях:

1. Представлен подход к построению системы мотивации, включающей определенные подсистемы и элементы, их взаимосвязи друг с другом, управляющей системой и внешней средой. Выделены подсистемы внутренней и внешней мотивации, а также впервые выделена подсистема оценки, которая является мотивационным фактором, обеспечивает информацией о внутренней мотивации и результатах работы, является основой для применения инструментов внешней мотивации.

2. Предложен механизм разработки системы мотивации на предприятиях сферы услуг, заключающийся в поэтапном формировании подсистем мотивационной системы, основывающийся на стандартах качества обслуживания, результатах оценки внутренней мотивации и качества работы, включающий этапы разработки подсистемы внешней мотивации, регламентации, внедрения и оценки результативности.

3. Предложен комплексный подход к оценке результативности системы мотивации, включающий внутренний механизм ее оценки за счет подсистемы оценки персонала, а также внешний механизм оценки по выделенным направлениям и критериям, таким как оценка соответствия внешней и внутренней среде, над- и подсистемам, оценка показателей экономической эффективности, оценка службы управления персоналом в управлении системой мотивации.

4. Определен набор методов оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг, которые адаптированы с учетом ее специфики, а также предложен подход, определяющий возможность их комплексного применения. Выделены группы методов, реализуемые предприятием самостоятельно и с привлечением сторонних специалистов, определены показатели, периодичность проведения и субъекты оценки качества обслуживания по каждому методу.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения результатов исследования для анализа структуры и элементов системы мотивации, ее совершенствования, внедрения системы мотивации на предприятия сферы услуг, оценки результативности ее функционирования. Также на основании предложенного в работе комплекса методов можно проводить комплексную оценку качества обслуживания, работы персонала предприятий сферы услуг.

Основные теоретические и методические положения формирования и внедрения системы управления мотивацией персонала, разработанные автором, доведены до стадии,

позволяющей их использовать в практической деятельности на предприятиях сферы услуг с целью повышения результативности работы персонала.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые документы, регулирующие трудовые отношения, статьи периодической печати, прикладные данные по исследованию мотивации и оценке персонала, публикуемые на интернет-сайтах, материалы отдела персонала предприятия, в том числе в разработках которых принимал участие автор работы, и другая информация из научных изданий.

Апробация работы. По теме диссертации автором опубликовано 8 работ, из них одна опубликована в журнале, рекомендованном ВАК: Жигалов В.М. Формирование системы методов оценки качества работы персонала на предприятиях сферы услуг // Проблемы современной экономики, отв. ред. Газизулин Н.Ф. – СПб: ПСЭ, 2008, - №4 – с. 433-436.

Материалы диссертационного исследования обсуждались на конференциях: «Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: перспективы развития теории и практики управления сложными социально-экономическими системами и процессами» - научно-практическая конференция экономического факультета СПбГУ в 2007 году, «Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: развитие новых принципов и методов управления мезоэкономикой и проблемы их внедрения в социально-экономических системах» экономического факультета СПбГУ в 2008 году, «Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: проблемы внедрения управленческих инноваций в мезоэкономических системах» экономического факультета СПбГУ в 2009 году, «Экономическое развитие: теория и практика» - международная научная конференция экономического факультета СПбГУ в 2007 году, «Предпринимательство и реформы в России» - конференции молодых ученых-экономистов экономического факультета СПбГУ в 2007, 2008 и 2009 годах.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 147 источников, приложений. Работа изложена на 166 страницах печатного текста, содержит 6 таблиц и 17 иллюстраций.

В *первой главе «Система мотивации персонала как инструмент повышения* эффективности деятельности предприятия» рассмотрены различные подходы к определению понятия мотивации, ее сущность, сложная структура, включающая внутренний и внешний аспект. Также представлены основные понятия, связанные с мотивацией, методы и способы мотивирования. В результате анализа основных мотивационных теорий выделены современные, перспективные направления исследований в области мотивации. На основании теории предложены рекомендации по увеличению мотивации работников. В завершении главы проанализирован системный подход и его применение к мотивации.

Во второй главе «Особенности мотивации и оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг» рассмотрена внутренняя мотивация и ее особенности в сфере услуг, проанализирована сфера услуг, выделен сегмент, подлежащий рассмотрению в работе, определены особенности персонала, занятого в этой сфере. Также раскрыты преимущества клиентоориентированной стратегии для предприятий сферы услуг, необходимость и особенность внутренних стандартов качества обслуживания. Кроме того, выделены методы оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг, адаптированные с учетом ее особенностей и возможностей комплексного применения.

В третьей главе «Система мотивации персонала предприятий сферы услуг, ее внедрение и оценка результативности» представлен авторский подход к системе мотивации, выделены и раскрыты ее подсистемы, элементы, взаимосвязи, в том числе с управляющей системой и внешней средой. Особое внимание уделено подсистеме оценки, включающей оценку внутренней мотивации и качества работы, определяющей внешнюю мотивацию. Также предложен подход к комплексной оценке эффективности системы мотивации, сочетающий в себе постоянную внутреннюю оценку, включенную в систему, а также внешнюю, состоящую из оценки показателей экономической эффективности, соответствия надсистемам, внутри системы и внешней среде и оценке управляющей системы. Кроме того, представлена методика внедрения системы мотивации на предприятия сферы услуг и раскрыты ее этапы. В завершении приведен пример внедрения системы мотивации торгового персонала конкретного предприятия, представлена итоговая схема системы мотивации на данном предприятии, раскрыты ее элементы.

Основные положения и результаты диссертации, выносимые на защиту

1. Разработан подход к построению системы мотивации, включающей определенные подсистемы и элементы, их взаимосвязи друг с другом, управляющей системой и внешней средой.

Обобщая определения понятия «мотивация», можно отметить, что она рассматривается с двух точек зрения: с одной стороны, выступает как процесс внешнего воздействия с целью побуждения к совершению определенных действий, с другой стороны, мотивацией также является внутреннее состояние личности, определяющее его выбор и поведение. Таким образом, мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил – соответственно, мотивов и стимулов, побуждающих человека к деятельности, задающих ее формы, степень интенсивности, уровень затраты усилий,

старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

В этом же контексте различают понятия внешней и внутренней мотивации. Деятельность человека находится как под влиянием мотивов, возникших в процессе взаимодействия человека со стоящей перед ним задачей, так и стимулов, возникших из внешней среды и побуждающих к действиям, направленным к решению задачи. В первом случае речь идет о внутренней мотивации, примером которой может быть стремление к достижению, к завершению работы, к приобретению опыта, к познанию и т.п. В другом случае стимулы к деятельности вызваны внешним воздействием, это внешняя мотивация. В управлении важно учитывать наличие этих двух типов мотивации, так как реально менеджер может опираться только на внешний тип мотивации, но при этом учитывая возможность параллельного возникновения у работника внутренней мотивации.

При анализе и проектировании сложных управленческих систем, таких как система мотивации, системный подход является весьма действенным. Каждая система содержит элементы, связи, цели, подсистемы, сама является подсистемой для системы более высокого порядка, имеет свою структуру. Любая система также подвержена влиянию факторов надсистемы и системы актуальной среды. Система мотивации, как любая система человеческой деятельности, подлежит описанию принципами, методологией, при этом является гибкой, должна подлежать постоянному анализу и корректировкам.

Существуют разные подходы к определению системы мотивации и ее подсистем и элементов. Автор выделяет три ключевые подсистемы: подсистему внутренней мотивации, подсистему внешней мотивации и подсистему оценки. Систему мотивации, ее структуру, подсистемы, элементы, их взаимосвязи, а также управляющую систему можно представить на рисунке 1:

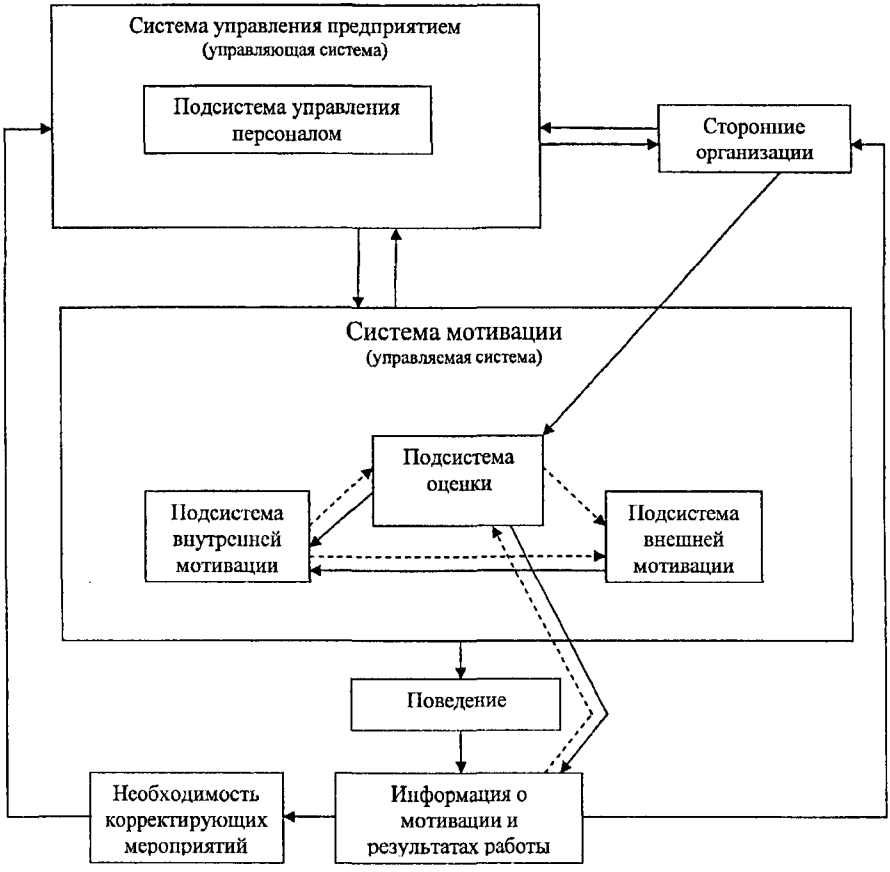

Рис. 1. Система мотивации персонала

Двойное понимание мотивации, с одной стороны, как внутреннее свойство работника, определяющее цели и мотивы его трудовой деятельности, и с другой стороны, как функцию управления, стимулирующую работника к определенного рода поведению, отвечающему целям организации, позволяет выделить две крупные подсистемы: подсистему внутренней мотивации и подсистему внешней мотивации. Внутренняя мотивация, как уже отмечалось ранее, не может подвергаться прямому воздействию, однако она должна исследоваться, оцениваться, учитываться при отборе элементов внешней мотивации, их характере и интенсивности. Подсистема внешней мотивации определяет тот перечень элементов воздействия на мотивацию, которые могут и должны использоваться на предприятии.

Предлагаемое выделение системы оценки в отдельную подсистему обусловлено несколькими причинами:

- во-первых, оценка сама по себе является мотивирующим фактором, поэтому она является составной частью мотивационной системы и также воздействует на системообразующий фактор – поведение работника;
- во-вторых, оценка внутренней мотивации позволяет получить представление приоритетности и степени удовлетворенности основными факторами рабочей среды, позволяет построить мотивационный профиль, выявить ценности и приоритеты работников, что должно учитываться в управлении и в частности при построении подсистемы внешней мотивации;
- в-третьих, оценка качества и результативности работы является одним из важнейших оснований для распределения стимулов, воздействия элементов подсистемы внешней мотивации;
- кроме того, подсистема оценки обеспечивает встроенный механизм оценки результативности функционирования системы мотивации по части очень важных показателей и критериев, таких как качество работы (обслуживания – для сферы услуг), результатов труда, текучести, т.е. обеспечивается постоянная самооценка системы.

Для системы мотивации управляющей является система управления предприятием и, как правило, подсистема управления персоналом. Если отдел персонала на предприятии не образован, то можно выделить подсистему целей мотивации персонала.

Системообразующим фактором является поведение работника, которое определяется внутренними мотивами и внешними стимулами и выражается в определенном уровне качества выполнения работы, соответствия целям организации и другим критериям эффективности. Поведение, охарактеризованное определенными результатами, информация о мотивации дает управляющей системе основание для внесения определенных корректировок в различные элементы системы.

Каждая подсистема системы мотивации также имеет сложную структуру, большой набор подсистем и элементов, которые необходимо рассмотреть. Подсистема внутренней мотивации может быть представлена следующим образом (см. рис. 2):

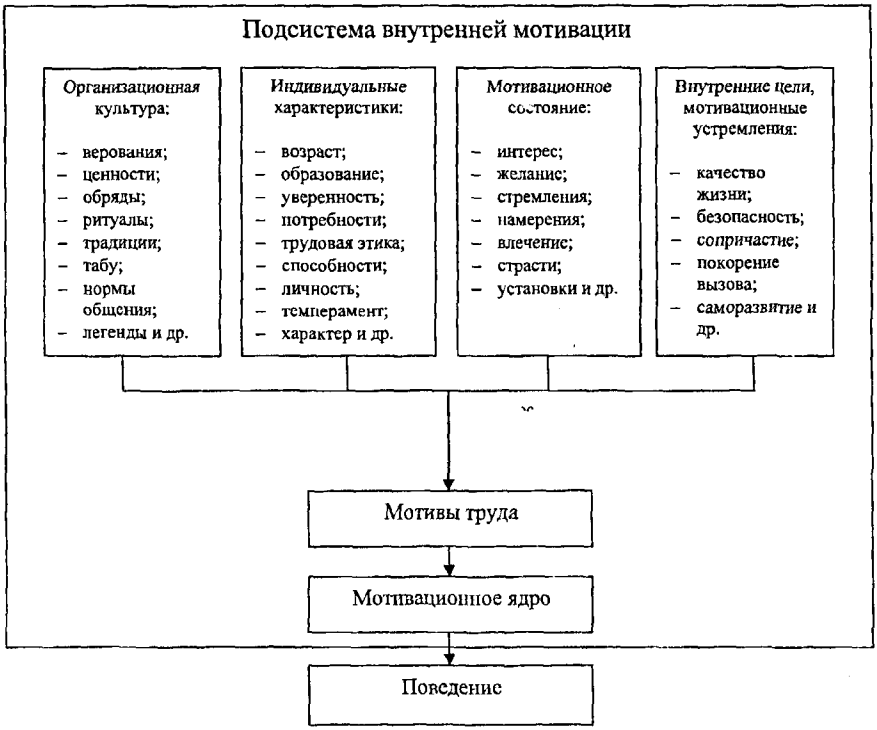

Рис. 2. Подсистема внутренней мотивации

Подсистема оценки для целей создания и управления системой мотивации, по мнению автора, должна распадаться на две большие подсистемы: систему оценки внутренней мотивации и систему оценки качества работы и результативности персонала, как это представлено на рисунке 3. Непосредственное влияние на поведение оказывает сам факт проведения оценки, оказания внимания, реализация функции контроля. Кроме того, большая роль отводится получению информации о внутренней мотивации и результатах работы для последующего отбора и правильного использования элементов внешней мотивации.

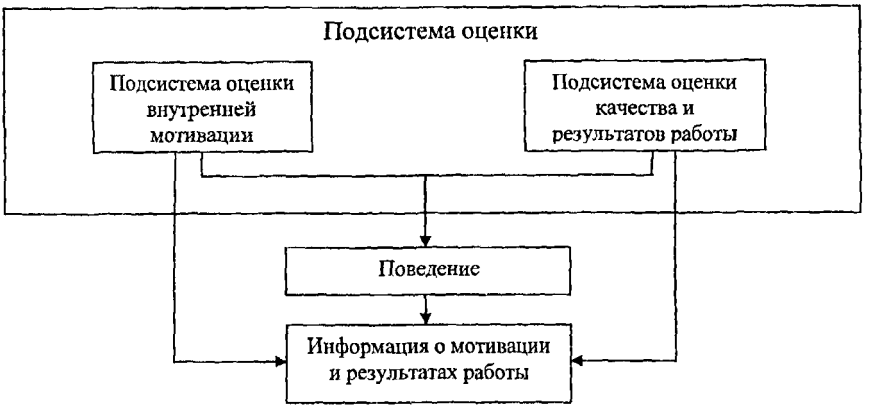

Рис. 3. Подсистема оценки

Подсистема внешней мотивации подлежит большому рассмотрению в литературе, поскольку с практической точки зрения именно применение элементов внешней мотивации для работников соответствует одной из главных функций управления – функции мотивации. Элементы этой подсистемы детализируются, изучаются на практике с точки зрения степени влияния на результаты работы, можно предложить следующее представление подсистемы внешней мотивации (рис. 4):

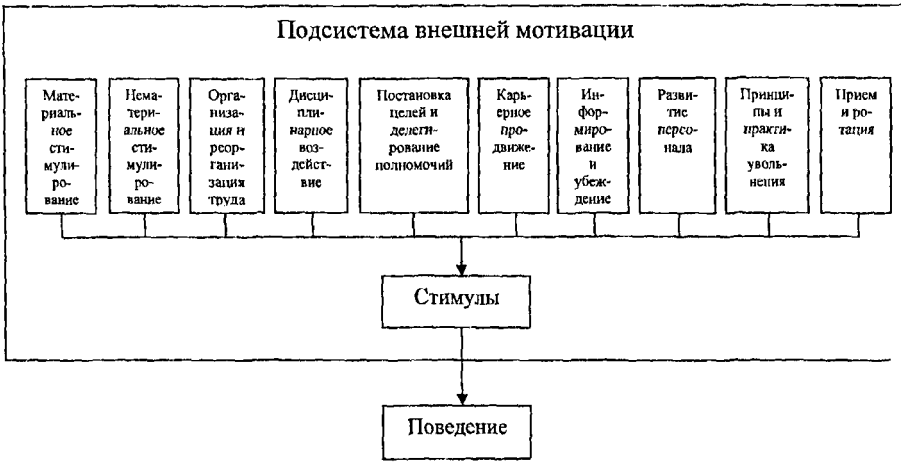

Рис. 4. Подсистема внешней мотивации

Таким образом, система мотивации состоит из трех основных подсистем: подсистемы внутренней мотивации, подсистемы оценки и подсистемы внешней мотивации. Каждая

имеет свой набор элементов, в зависимости от специфики отрасли и предприятия, от его целей, ресурсов и принципов создания, может выделяться свой перечень таких элементов.

2. Предложен механизм разработки системы мотивации на предприятиях сферы услуг, заключающийся в поэтапном формировании подсистем мотивационной системы.

Существуют различные подходы к процессу создания системы мотивации, по мнению автора, он сводится к этапам, которые в целом соответствуют логике создания систем и подходят к построению системы мотивации с учетом последовательности разработки подсистем и элементов. Этот процесс можно представить в виде схемы (рис. 5):

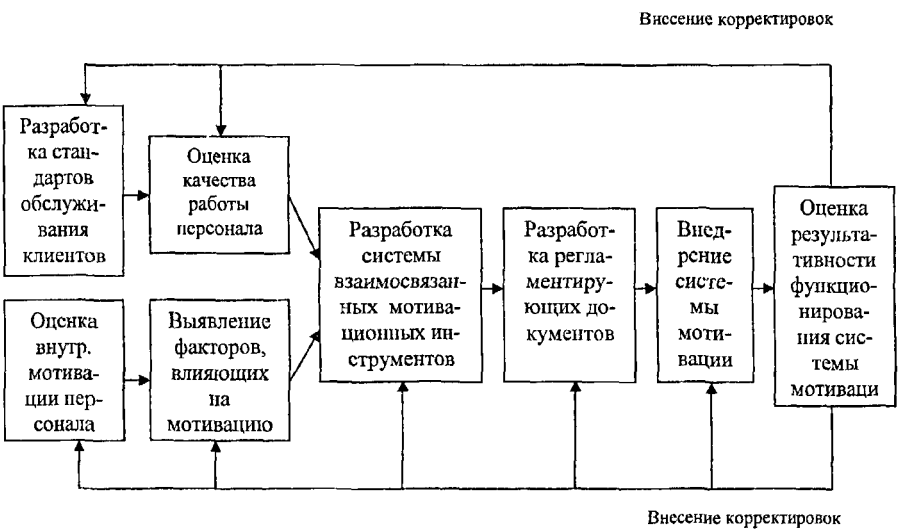

Рис. 5. Процесс разработки системы мотивации персонала предприятий сферы услуг

Таким образом, для формирования системы мотивации персонала предприятий сферы услуг необходимо:

- Разработать стандарты качества обслуживания клиентов, которые должны служить одним из критериев оценки качества работы персонала.
- Разработать систему оценки качества работы персонала, на основании которой будут применяться мотивационные механизмы.
- Определить внутреннюю мотивацию труда на конкретном предприятии. Для этого следует изучать и отслеживать изменение потребностей, целей, устремлений и т.д. работников фирмы путем проведения опросов или анкетирования.

- Определить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на процесс управления персоналом предприятия и на мотивацию работников, прогнозируя их возможное влияние в положительную и отрицательную сторону, и мероприятия по устранению возможных негативных последствий.
- На основании результатов исследования внутренней мотивации персонала, а также оценки качества работы разработать систему взаимосвязанных мотивационных инструментов.
- Разработать регламентирующие внутренние документы, например, положение о стимулировании персонала данной организации.
- Провести оценку результативности функционирования созданной системы мотивации на основании различных систем и критериев.
- Вносить корректировки в систему в случае определения низкой результативности, влияния среды, на основании результатов оценки.

Этап оценки качества работы персонала обеспечивает внедрение части подсистемы оценки. Применение методов поощрения и наказания должно основываться на объективных данных о качестве работы. Одновременно с оценкой качества работы персонала необходимо проводить оценку внутренней мотивации. Она направлена на выявление степени удовлетворенности основными факторами рабочей среды и недостатков, на которые следует обратить внимание. При этом она также способствует формированию динамичного представления о внутренней мотивации, влияния на нее внешнего мотивационного воздействия, что позволяет эффективно управлять мотивацией. Эта информация совместно с результатами оценки качества работы служит основой для разработки и внедрения системы взаимосвязанных мотивационных инструментов, т.е. подсистемы внешней мотивации. Важным этапом внедрения системы мотивации является разработка внутренних регламентирующих документов. Этот этап выполняет как организационную функцию, поскольку закрепляет процедуру проведения мотивационных мероприятий, так и информационную, т.к. доводит до сведения персонала требуемые параметры качества их работы, уровень, формы и размер поощрений и наказаний за достижение определенного уровня. Последним этапом должна стать оценка результативности и внесение необходимых корректировок в каждый этап.

3. Предложен комплексный подход к оценке результативности системы мотивации, включающий внутренний механизм ее оценки за счет подсистемы оценки персонала, а также внешний механизм оценки по выделенным критериям.

Подсистема оценки обеспечивает постоянную гибкую оценку части показателей и критериев функционирования системы мотивации, она встроена в нее и постоянно

отслеживает изменения. Но своеобразной «самооценкой» система мотивации исчерпываться не может. На основе изучения подходов к оценке результативности систем, специфики системы мотивации и принимая во внимание рассмотренный вариант ее построения, автором предлагается подход к комплексной оценке результативности мотивационных систем, включающей оценку соответствия внешней и внутренней среде, над- и подсистемам, оценку показателей экономической эффективности, а также оценку результатов деятельности службы управления персоналом, как это представлено на рисунке 6:

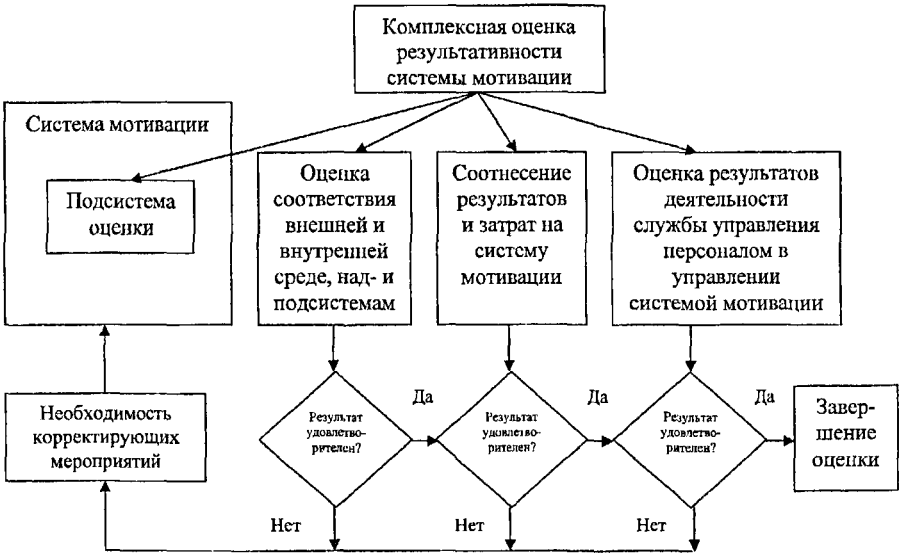

Рис. 6. Компоненты комплексной оценки результативности системы мотивации.

В силу многообразия элементов системы мотивации, а также ключевой роли работника критерий согласованности (сбалансированности) должен оцениваться по многим направлениям. С точки зрения автора, эффективная система мотивации должна соответствовать следующим компонентам надсистем, подсистем и среды, как это представлено на рисунке 7:

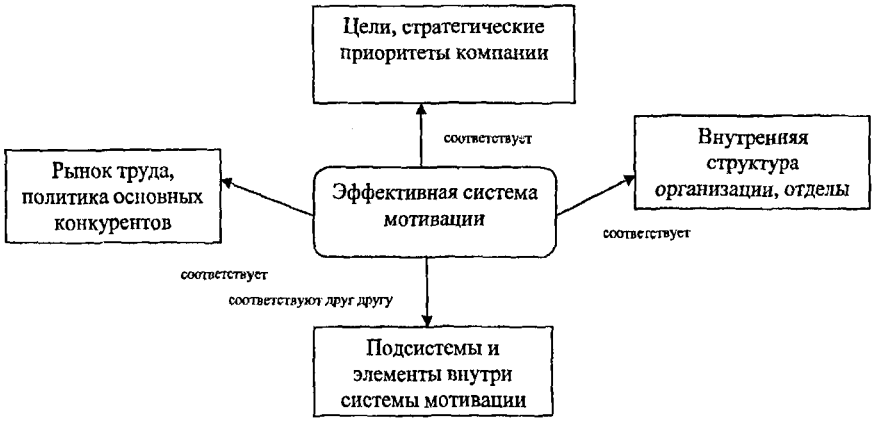

Рис. 7. Критерий соответствия внешней и внутренней среде, над- и подсистемам для системы мотивации.

При одном из подходов к оценке результативности систем необходимо рассматривать ее с позиций целей надсистемы, поэтому при оценке результативности системы мотивации необходимо оценивать ее согласованность со стратегическими целями, приоритетами фирмы. Как известно из теории справедливости, работник сравнивает свою заработную плату с окладами по аналогичным должностям в других компаниях. В связи с этим важно знать ситуацию на рынке труда, а также выяснять субъективное отношение сотрудников к уровню своей заработной платы, регулярно интересоваться мнением работников, изучать и корректировать его резкие изменения. Это справедливо и к остальным компонентам мотивационной системы, необходимо соответствие требованиям, диктуемым из внешней среды.

Анализ эффективности оценивает производительность и эффективность систем и процедур, определяет, получены ли результаты с наименьшими затратами. Оценить эффективность (соотнести результат и затраты) можно с той или иной степенью достоверности для каждой подсистемы и элемента.

Оценка внутренней мотивации и качества работы персонала является своеобразным встроенным механизмом оценки результативности системы мотивации, поскольку в ней существует соответствующая подсистема. Она позволяет постоянно получать информацию об изменениях внутренней мотивации, качества работы персонала, что позволяет судить о результативности функционирования системы мотивации. Соответственно, подсистема оценки служит механизмом быстрой реакции на изменения.

Проведение оценки результативности системы мотивации и принятие решений по ее корректировке является важным заключительным этапом создания мотивационной системы,

поскольку формирование некоторых элементов (особенно подсистемы внешней оценки) является затратным, а значение системы мотивации для целей организации – значительным.

4. Выделены методы оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг, сгруппированы, адаптированы с учетом специфики данной сферы, определены показатели, субъекты оценки и периодичность по каждому методу, а также возможность их комплексного применения.

Многообразие сферы услуг определяет различные по отраслям, сферам деятельности требования к персоналу, его профессиональным и личным качествам, а, следовательно, предопределяет необходимость пользоваться различными методами оценки качества его работы. Выделяемые в работе методы и показатели применимы в большей степени к сфере сервиса, а оценка качества обслуживания подразумевает функциональное качество услуги. В зависимости от требований (особенно профессиональных – к квалификации), предъявляемых к персоналу предприятий определенной отрасли сферы услуг, предпочтительно пользоваться разными группами рассматриваемых далее методов оценки. Указанные методы позволяют оценить различные аспекты деятельности персонала, поэтому необходимо применять их комплексно, определить единую итоговую шкалу оценивания. По каждому методу предлагается относить оцениваемого работника в одну из нескольких групп (высокий, средний, удовлетворительный, низкий уровень обслуживания). Для отраслей, где присутствует высокий уровень квалификации, ответственности, где требуются значительные инвестиции в персонал, целесообразнее применять методы с привлечением экспертов, современные методы комплексной оценки персонала.

Для проведения оценки персонала необходимо определиться с важнейшими компонентами оценки: критерии оценки, показатели, на основании которых определяется успешность, результативность деятельности работников; время проведения оценки; субъекты проведения оценки; методы оценки.

В основе определения критериев оценки персонала лежат стандарты качества обслуживания клиентов. Исходя из них определяются наиболее важные показатели работы персонала. Для персонала предприятий сферы услуг таковыми могут быть, например, ежедневная выручка от реализации услуг конкретного сотрудника; нераспределенная прибыль от услуг, оказанных конкретным сотрудником; процент жалоб со стороны клиентов на работу конкретного сотрудника; выручка от реализации услуг конкретного сотрудника в сравнении со среднемесячной выручкой в расчете на одного сотрудника; соотношение обратившихся клиентов и клиентов, которые приобрели услугу, в сравнении нормой приобретения услуги (которая устанавливается на предприятии самостоятельно, например, услугу в среднем приобретает каждый второй обратившийся). Менее применяемыми

показателями являются: эффективность работника – отношение количества обслуженных клиентов к потенциальным; рейтинг работника, который определяется процентом повторно обратившихся или процентом постоянных клиентов. Существуют и другие показатели, оценивающие качество работы персонала сферы услуг, разной степени сложности и применимости к конкретному предприятию.

Время проведения оценки также является важной составляющей, исходя из времени выделяется периодическая и постоянная оценка, которые целесообразно сочетать.

Субъектами проведения оценки могут быть: независимые эксперты, линейные и функциональные руководители, коллеги, подчиненные. В зависимости от применяемого метода оценки меняются и субъекты, возможна, в том числе, и самооценка.

Методы, которые предлагаются для оценки качества работы персонала предприятий сферы услуг, можно разделить на две группы: методы, которые организация может реализовать самостоятельно, и методы, которые целесообразно осуществлять с помощью сторонних организаций, экспертов, специализирующихся на оценке качества работы персонала. К первой группе отнесены:

1. Опрос клиентов, анкетирование.
2. Анализ жалоб, претензий, замечаний, предложений.
3. Самоконтроль, контроль со стороны коллег.
4. Регулярные совещания по качеству обслуживания клиентов.
5. Аудит-диагностика – с помощью которой оцениваются объективные причины, мешающие проведению качественного обслуживания.

В группу методов, реализуемых с помощью сторонних экспертов, включены:

1. Оценка качества обслуживания клиентов по системе «Таинственный клиент» (Mystery Client), который часто применяется для оценки качества работы персонала торговых предприятий («Таинственный покупатель»).

2. Экспертные оценки клиентских технологий – получение достоверной информации о принятых процедурах работы с клиентами в других компаниях, родственных по профилю бизнеса

3. Оценка методом 360 (180, 270) градусов – предполагает оценку профессиональных и личных качеств сотрудника со всех сторон: сверху – непосредственным руководителем, на том же уровне – коллегами, снизу – подчиненными, извне – клиентами, наконец, самооценка; в результате получается разноплановая оценка деятельности каждого работника. Возможно применять усеченные варианты оценки персонала – 270 и 180 градусов.

4. Деловые игры, тренинги, бизнес-кейсы.

5. Ассессмент-центр (Assessment Center) – технология оценки работника, основанная на применении комплекса отдельных методов и направленная на оценку профессиональной готовности к выполнению определенных обязанностей. Сначала проектируются ключевые профессиональные и личностные качества сотрудника данного предприятия сферы услуг, исходя из них, разрабатывается уровень требований, компетенции к сотруднику на конкретной должности. Далее на основании полученной модели компетенции должности разрабатывается процедура ассессмента, которая может включать практически всю совокупность методов, рассмотренных в параграфе. В завершении на основе рейтингов по каждой компетенции выводится общий рейтинг работника, формируется отчет, делаются выводы, даются 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.

В **заключении** работы делаются обобщения и выводы, отмечается, что достигнутые результаты исследования соответствуют поставленным целям и задачам.

Основные положения диссертации опубликованы в открытой печати.

Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК:

1. Жигалов В.М. Формирование системы методов оценки качества работы персонала на предприятиях сферы услуг // Проблемы современной экономики, отв. ред. Газизулин Н.Ф. – СПб: ПСЭ, 2008, - №4 (28). – Объем 0,5 п.л.

Статьи и тезисы:

1. Жигалов В.М. Система мотивации персонала на предприятии // Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: перспективы развития теории и практики управления сложными социально-экономическими системами и процессами. 1 декабря 2006 г. Тезисы докладов научно-практической конференции. СПб.: ОЦЭиМ, 2007. - Объем 0,1 п.л.

2. Жигалов В.М. Достижение высокой мотивации персонала, занятого в сфере услуг // Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: развитие новых принципов и методов управления мезоэкономикой и проблемы их внедрения в социально-экономических системах. 7 декабря 2007 г. Тезисы докладов научно-практической конференции. СПб.: ОЦЭиМ, 2008. – Объем 0,1 п.л.

3. Жигалов В.М. Развитие человеческих ресурсов на разных уровнях управления // Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: проблемы внедрения управленческих инноваций в мезоэкономических системах. 5 декабря 2008 г. Тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции. СПб.: ОЦЭиМ, 2009. - Объем 0,1 п.л.

4. Жигалов В.М. Об особенностях мотивации персонала сферы услуг // Экономическое развитие: теория и практика: Материалы международной научной конференции. 5-7 апреля 2007 г. СПб.: ОЦЭиМ, 2007. – Объем 0,1 п.л.

5. Жигалов В.М. Исследование мотивации персонала на предприятии // Предпринимательство и реформы в России: Материалы тринадцатой международной конференции молодых ученых-экономистов. 25-26 октября 2007 г. СПб.: ОЦЭиМ, 2007. – Объем 0,1 п.л.

6. Жигалов В.М. Развитие методологии оценки качества работы персонала в России // Предпринимательство и реформы в России: Материалы четырнадцатой конференции молодых ученых-экономистов. 27-28 ноября 2008 г. СПб.: ОЦЭиМ, 2008. – Объем 0,1 п.л.

7. Жигалов В.М. Современный подход к оценке персонала // Предпринимательство и реформы в России: Материалы весенней конференции молодых ученых-экономистов «Инновации в современной экономике». 24 апреля 2009 г. СПб.: ОЦЭиМ, 2009. – Объем 0,1 п.л.

Подписано в печать 20.10.2009. Формат 60x84/16. Печать ризографическая.
Заказ № 1077. Объем 1,16 п.л. Тираж 100 экз.

Издательский центр экономического факультета СПбГУ
191123, Санкт-Петербург ул. Чайковского, д. 62.