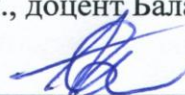


Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра Менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Управление персоналом»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**  
Заведующий кафедрой:  
к.э.н., доцент Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ КАК ОСНОВА  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ»**

Выполнил:  
Гурьянова О.О., ЗУП-12



Научный руководитель:  
Кольчугина Е.В., к.пс.н., доцент



Самара  
2017

## Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические подходы к пониманию клиентоориентированности бизнеса	
1.1 Ключевые показатели понятия клиентоориентированности бизнеса.....	7
1.2 Лояльность клиентов как фактор клиентоориентированности организации.....	12
1.3 Описание специфики деятельности и особенностей кадрового состава организации ООО «ВИССАН».....	19
2. Эмпирический анализ основных показателей клиентоориентированности организаии ООО «ВИССАН»	
2.1 Исследование внутренних показателей клиентоориентированности сотрудников организации ООО «ВИССАН».....	23
2.2 Рекомендации по построению эффективного механизма формирования клиентоориентированности персонала и снижению текучести кадров.....	43
Заключение.....	55
Список литературы.....	57
Приложение 1. Типы характера и их связь с лояльностью.....	61
Приложение 2. Анкета.....	62

## Введение

Актуальность темы исследования. В мировой рыночной экономике в последнее время всё большее значение приобретает рынок услуг, представляющий собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства - сфера услуг. В условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность предприятий сферы сервиса возможна лишь при правильной организации управления ими.

Клиентоориентированный подход в менеджменте позволяет управлять отношениями с клиентами, проводить мониторинг клиентов и рынка, поддерживать и развивать наиболее ценных и значимых клиентов, выводить из системы клиентов, представляющих для организации балласт и обновлять систему новыми продуктивными клиентами. Таким образом, клиентоориентированный подход рассматривает клиентов, как основной ресурс организации, обеспечивающий ее прибыльность, эффективность и конкурентоспособность.

Стандарты обслуживания часто определяют развитие всей культуры обслуживания в организации, они формируют набор ключевых факторов, влияющих на клиентоориентированность. [6; с.108] Независимо от того, закреплены стандарты обслуживания документально или нет, они существуют практически в любой современной организации. Их влияние на развитие отношений потребителей и организаций весьма значительно. Актуальность рассматриваемой темы обоснована самой спецификой сферы услуг, значимость которой стремительно растет в любой развивающейся экономике, в том числе российской.

Настоящая выпускная квалификационная работа посвящена решению исследовательской и практической проблемы клиентоориентированности в отношении организации сферы услуг. В частности, требуется прояснить

взаимосвязь между лояльностью потребителей и действующими в организации стандартами обслуживания клиентов – их качеством, исполнением, проработанностью и соответствию ожиданиям клиентов.

Предметом исследования данной работы являются инструменты формирования клиентоориентированности сотрудников ателье ООО «ВИССАН».

Объектом исследования выступает клиентоориентированность сотрудников организации сферы услуг.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по повышению клиентоориентированности сотрудников, на примере организации сферы услуг.

Достижение цели данной выпускной квалификационной работы требует выполнения ряда задач, а именно:

- Анализ современной отечественной и зарубежной литературы по проблеме исследования и формирования клиентоориентированности;
- Описание специфики деятельности организации сферы услуг (ООО «ВИССАН»);
- Анализ кадрового состава ателье ООО «ВИССАН»;
- Разработка необходимых документов для повышения уровня клиентоориентированности сотрудников.

Основы теории формирования клиентоориентированности были заложены вместе с основами маркетинга как такового. Филипп Котлер и впоследствии Дэвид Аакер были одними из первых специалистов, подаривших жизнь этому термину, который в дальнейшем активно развивался трудами многих других ученых и предпринимателей [11; с. 279].

Среди авторов основных работ по клиентоориентированности следует выделить Х. Бансала, Г. Ирвинга, Ш. Тэйлор (авторов трехкомпонентной модели клиентоориентированности в сфере услуг), Д. Болла, П. Коэльо, М. Вилареса (авторов работ по персонализации услуг), С. Ху, Дж. Кандампулли, Т. Джувахира (авторов работ по изучению взаимоотношений между факторами

потребительской клиентоориентированности) и других. Среди отечественных специалистов в сфере клиентоориентированности необходимо выделить Е.Н. Скляр, П.В. Яшкину (авторов практико-ориентированных работ по укреплению клиентоориентированности на российских предприятиях), А.В. Цысарь (автор систематизирующих работ по знаниям в области потребительской клиентоориентированности), А.П. Карасева (разработчика моделей клиентоориентированности в различных отраслях) и других авторов. Перечисленные специалисты внесли значимый вклад в теорию и практику управления лояльностью клиентов в сфере услуг на самых разнообразных рынках, при различных условиях (формирование клиентоориентированности при выходе на рынок; укрепление клиентоориентированности у существующей базы клиентов) и масштабах (отраслевые рынки; малые и средние предприятия). Многие из специалистов также ссылаются и на уже классические работы в области маркетинга, например, под авторством Ф. Котлера, Д. Аакера, Дж. Джейкоби и Р.В. Честнута.

Для решения поставленной исследовательской проблемы потребуется не только изучение опубликованных по данному вопросу материалов (публикуемых, в большинстве своем, за рубежом), но также проведение сбора и анализа первичной информации. Только так можно будет обоснованно выстраивать практические рекомендации для конкретной организации с учетом специфики российского рынка потребительских услуг (и в частности, рынка городского округа Самара).

Выпускная квалификационная работа носит проектно-аналитический характер и концентрирует внимание на исследовании динамики клиентоориентированности организации сферы услуг и разработке мероприятий по совершенствованию корпоративных стандартов обслуживания.

Научная значимость заключается в том, что она вносит определенный вклад в развитие методов исследования клиентоориентированности в сфере услуг на основе систематизации ведущих публикаций в данной области.

Значимость выпускной квалификационной работы состоит в оценке

уровня клиентоориентированности к организации ООО «ВИССАН» и разработке рекомендаций по совершенствованию корпоративных стандартов обслуживания, направленных на увеличение исследуемого показателя.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## 1. Теоретические подходы к пониманию клиентоориентированности бизнеса

### 1.1 Ключевые показатели понятия клиентоориентированности бизнеса

Тема клиентоориентированности в сфере услуг актуальна в настоящее время, и ее изучение открывает потенциально широкие возможности для более успешного ведения бизнеса в современной, высоко конкурентной рыночной среде.

Клиентоориентированность бизнеса – это возможность организации формировать дополнительный поток клиентов, а также дополнительную прибыль, обеспечивая глубокое понимание, а также удовлетворение основных потребностей клиентов.

Маркетинг взаимоотношений или маркетинг отношений или маркетинг партнерских отношений является на сегодняшний день актуальным направлением маркетинговой парадигмы в сфере предоставления услуг в целом.

Зачастую под клиентоориентированностью организации понимается наличие четких корпоративных стандартов обслуживания клиентов (далее КСО).

Именно в сфере потребительских услуг стандарты обслуживания играют одну из ключевых ролей в развитии отношений между организацией и клиентами, то есть практической реализации концепции маркетинга взаимоотношений [3; с. 138] [2; с. 304-305].

Корпоративные стандарты обслуживания клиентов влияют на качество оказания услуг, удовлетворенность от их результата, оперативное исправление недочетов в обслуживании, экономическую эффективность обслуживания, а также на уровень коммуникации с клиентом. Т.С. Третьякова определяет корпоративные стандарты обслуживания, как «заранее сформулированные и документально закреплённые модели поведения сотрудников, алгоритмы их

действий в обслуживании, при грамотном соблюдении которых в глазах клиентов будет формироваться единый позитивный имидж организации, способствующий развитию долгосрочных взаимоотношений с клиентами» [5; с. 343].

Стандарты обслуживания, иными словами – это сценарии поведения сотрудников, перечни действий и рекомендаций касательно наиболее эффективного пути оказания услуги. Причем подразумевается не только экономическая эффективность (минимум издержек и максимум выгоды), но и эффективность выстраивания взаимоотношений – то есть клиент должен быть не только обслужен, но и удовлетворен, что в будущем скажется на его решении о повторном обращении в организацию.

Долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами сегодня относятся к активам организации. При этом со временем потребитель может перейти в категорию лояльного клиента, что является показателем четкой деятельности организации в направлении ориентации на клиента, или клиентоориентированности.

Согласно определению М. Брюна, «маркетинг взаимоотношений относится ко всем действиям, направленным на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, которые вызывают, стабилизируют, усиливают и возобновляют деловые отношения с заинтересованными сторонами организации, главным образом с потребителями, а также на создание взаимной ценности в процессе этих отношений.

Корпоративные стандарты обслуживания зачастую дополняют другие инициативы организаций, направленные на повышение клиентоориентированности клиентов (такие как дисконтные или бонусные карты, сертификаты на скидки, членские программы и прочее) [9; с. 23]. Впрочем, значимость стандартов нередко оценивается выше других способов формирования клиентоориентированности, что связано с их непосредственным включением в процесс оказания услуг, а также социальной и психологической составляющими взаимодействия сотрудника и клиента. Ключевыми функциями



КСО являются [16; с. 804-806]:

- Систематизация и обобщение правил поведения сотрудников в максимально доступной форме;
- Повышение качества обслуживания клиентов;
- Трансляция единого и уникального имиджа организации через обслуживание;
- Оптимизация процессов адаптации и обучения новых сотрудников;
- Формирование объективной системы оценки работы персонала.

Стандарты обслуживания чаще всего закрепляются в общедоступных (для сотрудников, и нередко также для клиентов) источниках, например – книге корпоративных стандартов, организационном кодексе, книге стандартов обслуживания / продаж. Кроме того, КСО часто включаются в пакет корпоративных документов, выдаваемых новым сотрудникам при вступлении в должность (т.н. «пакет новичка»), что позволяет с самого начала посвятить в КСО обучаемых сотрудников [41; с. 817].

Важными характеристиками корпоративных стандартов обслуживания являются их предельно возможная конкретность и простота восприятия сотрудниками за счет отсутствия узкоспециализированной терминологии и излишнего формализма в формулировке. Другим важным аспектом, обеспечивающим реальную работоспособность КСО, является их измеримость (в особенности во времени – зачастую требуются единицы времени по срокам), а также исполнимость (не должно быть логических противоречий или содержаться физически / ресурсно неисполнимых задач) [11; с. 31].

В своей статье, О.А. Осадчук приводит пример корректно сформулированного стандарта клиентского обслуживания, в том виде, в каком он отражается в корпоративных документах (таблица 1):

Таблица 1 - Пример описания корпоративного стандарта обслуживания в ситуации ответа на входящий рабочий телефонный звонок во время оказания услуг клиенту.

Условия	Описание процедуры	Примечания
В каком случае выполняется процедура?	Во время обслуживания потребителя поступает звонок на рабочий телефон	
Каков окончательный результат процедуры?	Оба клиента – и в торговом зале, и звонящий по телефону – получают всю необходимую информацию по своим запросам	Вместо торгового зала может быть любое другое место оказания услуги
Кто осуществляет контроль исполнения?	Критерием успешного исполнения выступает отсутствие нареканий обоим клиентам на уровень качества их обслуживания	
Требуемые формы документов	Не требуются	Могут требоваться для оформления заказов или претензий
Действия при отсутствии результата	Повторение попытки вступления в контакт с клиентом и выражение готовности предоставить ему информацию позднее	

Общее описание стандарта позволяет понять, в какой ситуации он применяется и для чего служит. Далее следует пример поэтапного алгоритма действий, которые сотрудник должен предпринять для исполнения представленного стандарта обслуживания (таблица 2):

Таблица 2 - Алгоритм действий сотрудника в описанной ситуации согласно стандарту корпоративного обслуживания клиентов.

	Требуемое действие	Инструкция по осуществлению диалога с клиентом
.	Сообщите клиенту, которого обслуживаете:	- Извините, пожалуйста, я отвечу на звонок и вернусь к разговору с Вами.
.	Снимите трубку, выслушайте звонящего клиента. Уточните:	- Как я могу к Вам обращаться? - (после ответа) «Имя клиента», спасибо за Ваш звонок. В данный момент я работаю с покупателем. Могу я перезвонить Вам, как только освобожусь? - (после ответа) Подскажите, по какому номеру я смогу с Вами связаться? (запишите номер) - Спасибо, «Имя клиента». Я вскоре перезвоню Вам.
	Вернитесь к	- Извините за задержку / Спасибо, что

.	клиенту, которого обслуживали, и скажите:	подождали.
.	Продолжите консультацию клиента (на месте обслуживания).	
.	По факту завершения работы с посетителем, наберите звонившего ранее клиента, представьтесь и скажите:	- Прошу прощения за ожидание. Я Вас слушаю. Подскажите, в чем Ваш вопрос / проблема?
.	Далее действуйте согласно «Стандартам ведения переговоров с клиентами» настоящего Руководства.	

Приведенный выше алгоритм позволяет снизить вероятность возникновения у сотрудника организации и у обратившихся к нему клиентов трудностей во взаимодействии и конфликтных ситуаций. Последовательность действий подсказывает сотруднику оптимальный выход из сложившейся ситуации. Важно заметить, что КСО не содержат приказов или императивов, но подразумевают разумные рекомендации, настоятельные к следованию и основанные на опыте работы других сотрудников, корпоративной культуре, этике ведения бизнеса, а также действующем законодательстве [8; с. 111].

Корпоративные стандарты обслуживания потребителей играют важную роль в формировании клиентоориентированности клиентов по причине их влияния на процесс развития взаимоотношений клиентов и фирмы. Отсутствие или несоблюдение КСО значительно понижают вероятность закрепления отношений между клиентом и организацией, так как процесс обслуживания происходит недисциплинированно, спонтанно и с недочетами, исправление которых слабо контролируется и мотивируется. Отлаженные КСО минимизируют эти риски и способствуют продуктивному, взаимовыгодному сотрудничеству потребителей и организации, обслуживающей их, на долгосрочной основе [38; с. 299]. Однако стандарты обслуживания не являются гарантией подобного сотрудничества – они лишь являются важным элементом в сложном механизме его формирования.

В процессе развития взаимоотношений производителей продуктов и услуг и их потребителей, маркетинговые концепции сменяли друг друга, все более изменяя свой фокус с производителя на потребителя. Если ранее

организациям достаточно было лишь производить товар, чтобы он успешно продавался, то в дальнейшем стало требоваться осведомлять потребителей о товарах и их преимуществах, активно конкурировать, искать способы реализовывать новые товары новыми способами [7; с. 150]. К сегодняшнему дню внимание все большего числа коммерческих организаций обращается на потребности, особенности и поведение потребителей. Это происходит во многих странах мира, на самых различных рынках, и объясняется насыщением этих рынков, их взаимосвязанностью, а также изменениями в подходах к производству продуктов и оказанию услуг [7; с. 152].

В настоящее время многие организации предпочитают формировать базы постоянных, или лояльных клиентов, приносящих стабильный доход на протяжении долгого времени, что позволяет как оптимизировать маркетинговые затраты, так и обезопасить бизнес на продолжительный период [18; с. 297].

## 1.2 Лояльность клиентов как фактор клиентоориентированности организации

Рассматривая современные взгляды на клиентоориентированность, следует в первую очередь обратить внимание на работу Х. Бансала, Г. Ирвинга, Ш. Тэйлор – специалистов из канадских университетов WilfridLaurier и Queen's. Их работа, опубликованная в 2004 году, посвящена углубленному изучению структуры клиентоориентированности именно в сфере услуг. Авторы отмечают, что на момент их публикации, исследования клиентоориентированности в сфере услуг, а также поведения потребителей при смене фирм, предоставляющих услуги, были развиты неудовлетворительно [32; с. 249]. В связи с этим, авторы разработали концептуальную модель клиентоориентированности на основе исследования факторов, определяющих отношение клиентов к фирме – то есть их желание продолжать пользование услугами конкретной фирмы, либо найти другую. Исследование проводилось

путем опроса клиентов в 356 автомобильных сервисах [12; с. 244], и его результаты легли в основу модели клиентской клиентоориентированности, которая может быть схематично представлена следующим образом (рисунок 1):

Как можно видеть на приведенной схеме, ключевым элементом, указывающим на лояльность клиента по отношению к фирме (поставщику услуг), является его намерение сменить данную фирму на другую. По мнению авторов, это отделяет понятие «клиентоориентированности в отношении» (хорошее отношение к фирме и стабильное, добровольное экономическое взаимодействие с ней) от понятия «клиентоориентированности в поведении» (исключительно вынужденное взаимодействие с фирмой).

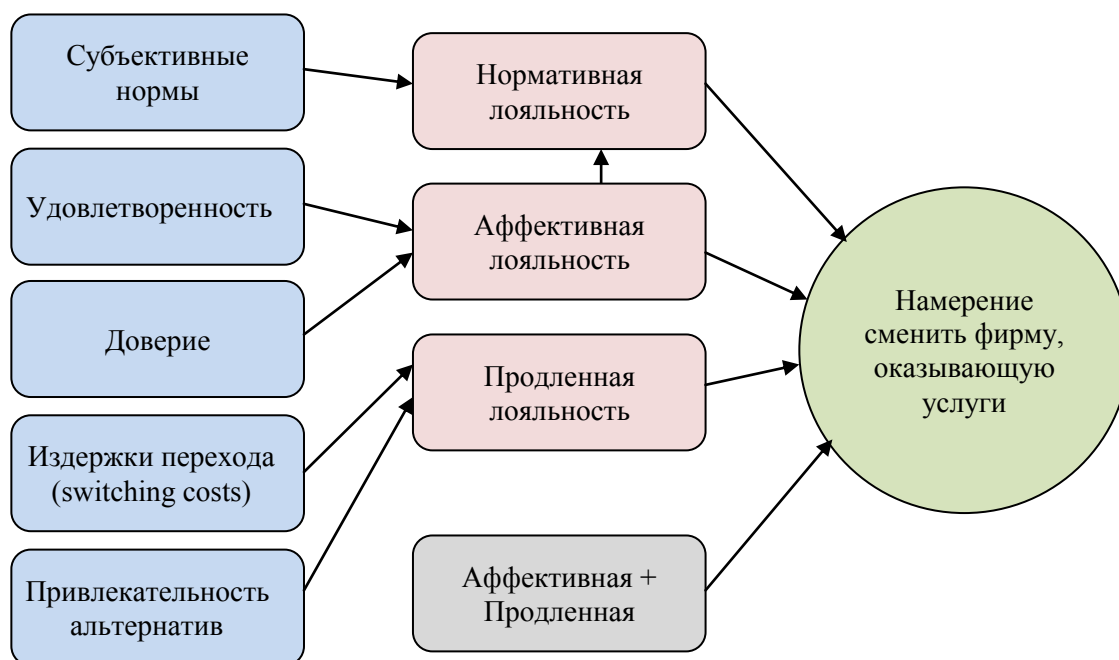


Рисунок 1 – Трехкомпонентная модель клиентоориентированности в сфере услуг [12; с. 246]

Если клиент лоялен организации, то его намерения на переход к пользованию услугами конкурентов минимальны или отсутствуют вовсе. Если же лояльность клиента на низком уровне, то он будет готов к смене поставщика требуемых ему услуг, если обстоятельства не будут этому препятствовать [12; с. 247].

Авторы делают акцент на том, что лояльность является сложным

феноменом, не монолитным по своей структуре, а напротив – делимым на составные части. В работе выделяются три таковые части, или компонента клиентской клиентоориентированности в сфере услуг [12; с. 247-249]:

- Аффективная лояльность – это компонент потребительской клиентоориентированности, имеющий в основе эмоциональную привязанность потребителя к организации. Данная привязанность может быть основана на удовлетворенности потребителя использованием услугами, его вере в надежность и качество результата со стороны фирмы (т.е. доверие), симпатизирующих работников, привлекательном бренде или иных психологических аспектах взаимоотношений с организацией.

- Продленная лояльность (continuancescommitment) – это компонент, основанный на влиянии внешних обстоятельств. Иными словами, это «вынужденная лояльность», вызванная отсутствием лучших альтернатив или слишком высокими экономическими барьерами перехода от одного поставщика услуг к другому. Потребитель продолжает пользоваться услугами фирмы, так как он не может ни отказаться от них в силу определенных причин, ни перейти на какой-либо альтернативный вариант.

- Нормативная лояльность – это компонент, базирующийся на социальных аспектах приверженности конкретной организации. Ряд субъективных норм или социальных связей является причиной клиентоориентированности потребителя. Например, если все члены одной семьи пользуются услугами одной организации, то каждому отдельно взятому из них будет сложнее отказаться от услуг этого конкретного поставщика. Другим примером может выступить поддержание гражданами определенной страны своего национального поставщика услуг (или производителя продукции) над зарубежными конкурентами.

Тем самым, четко прослеживается цепочка влияния: «фактор клиентоориентированности – компонент клиентоориентированности – намерение смены поставщика услуг (или конечный «результат» клиентоориентированности)».

Среди этих выводов и рекомендаций, необходимо выделить следующие [12; с. 256]:

- Менеджмент организации должен осознавать, что потребители их услуг остаются лояльны по разным причинам – часть из-за своего собственного, изнутри исходящего желания, часть из-за невозможности уйти, а часть из-за определенного социального давления.

- Организации способны разрабатывать тактики, оказывающие влияние на каждый из компонентов клиентоориентированности. А «точками влияния» являются факторы удовлетворенности (через корпоративные стандарты обслуживания), доверия (через надежность), издержек перехода (через ценовую политику) и другие.

- Важно понимать, что высокие издержки перехода клиентов от одного поставщика услуг к другому не являются надежной основой для клиентоориентированности клиентов. Отсутствие или слабая выраженность психологической и социальной составляющих клиентоориентированности могут привести к негативным проявлениям в поведении потребителей, даже при сохранении их принадлежности к клиентской базе организации. Например, возможны задержки по оплате услуг, распространение негативной информации о организации и другие проблемы, которые лучше не допускать.

Другой важной работой в области клиентоориентированности в сфере услуг является публикация Д. Болла, П. Коэлью и М. Вилареса, описывающая взаимосвязь клиентоориентированности клиентов и персонализации услуг фирмы. Выстраивание отношений не должно строиться на принципе «один размер подходит всем», а напротив – должно учитывать индивидуальные особенности (потребности, предпочтения, взгляды) каждого потребителя в отдельности. Удовлетворенность потребителей будет возрастать, если они будут получать от фирмы то, что необходимо именно им, а удовлетворенность – один из важнейших факторов, влияющих на лояльность потребителя конкретной организации. Следовательно, подстройка услуг фирмы под нужды отдельных потребителей является потенциально успешным шагом для любой

организации, готовой адаптировать подобную «гибкость» для своей бизнес-модели [27; с. 394].

Чтобы эффективно подстраивать услуги под нужды клиентов и обеспечивать готовность к их изменениям, фирма должна учитывать также и ожидания своих клиентов, их ценности и приоритеты в отношении оказываемых услуг. Укреплять доверие поможет, в свою очередь, грамотная система работы с претензиями. Если все эти аспекты будут учтены организацией, то можно ожидать существенного повышения клиентоориентированности клиентов [27; с. 400].

Важно заметить, что корпоративные стандарты обслуживания хорошо вписываются в концепцию Д. Болла, П. Коэля и М. Вилареса, так как они позволяют во многом оптимизировать и улучшить работу персонала с клиентами, что особенно важно в организации сферы услуг, предоставляющей персонализированный сервис. Это обусловлено тем, что индивидуальный подход к обслуживанию требует максимально эффективного и отлаженного взаимодействия фирмы и клиента, а «точкой соприкосновения» выступает сотрудник организации, который и транслирует клиенту весь образ организации [27; с. 402]. Поэтому, если сотрудник, используя проработанные стандарты обслуживания, поймет и удовлетворит требования потребителя (независимо от их сложности), вызовет доверие и окажет необходимую поддержку при возникновении проблем, то шанс получения организацией лояльного клиента значительно возрастет.

Подтверждением верности моделей, представленных в рассмотренных выше публикациях (даже при их различиях), выступает другая работа, за авторством специалистов С. Ху (Тайвань), Дж. Кандампулли (США), Т. Джувахира (о. Маврикий). Концептуальная модель клиентоориентированности в сфере услуг, разработанная и описанная авторами в контексте изучения взаимодействия различных факторов клиентоориентированности друг с другом, также имеет много общих черт с уже представленными моделями (рисунок 2):

Как видно из структуры данной модели, лояльность клиента здесь также



определяется его поведением по отношению к фирме, которое формируется под влиянием ряда взаимосвязанных факторов, а именно [25; с. 116]:

- Качество обслуживания – один из важнейших факторов, влияющих на клиентоориентированность в сфере услуг непосредственным образом. Этот фактор определяется степенью соответствия ожиданий клиента от оказанной услуги с ее реальным результатом, а также влияет на воспринимаемую клиентом ценность услуги.

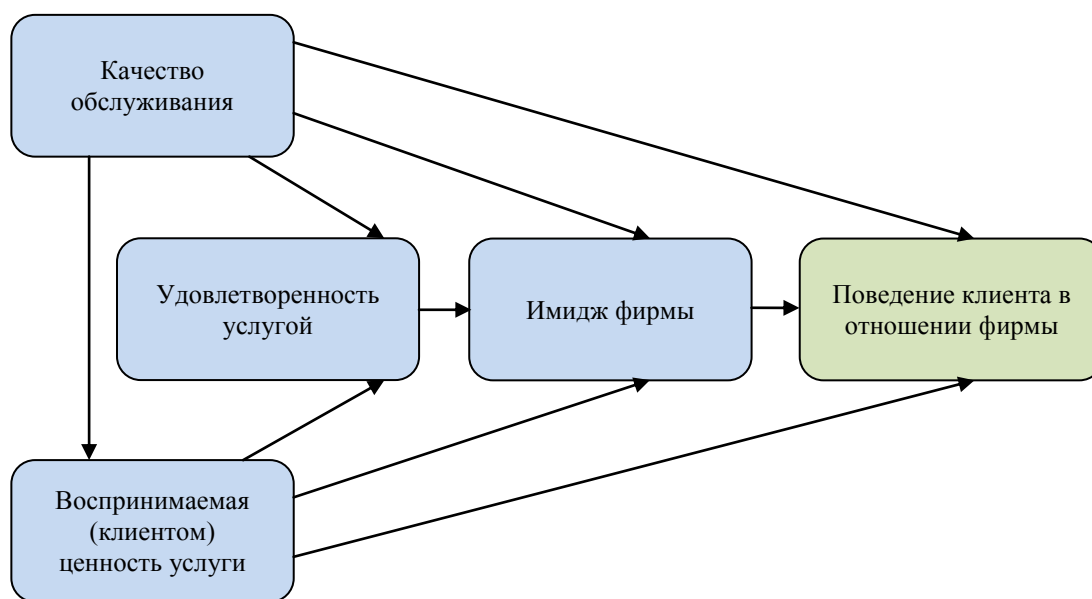


Рисунок 2 – Модель клиентоориентированности в сфере услуг на основе взаимосвязи факторов качества, ценности и удовлетворенности услугой и имиджа фирмы [25; с. 114]

- Воспринимаемая ценность – фактор, определяемый тем, как клиент ощущает оправданность цены, которую платит за оказание услуги. Если воспринимаемая ценность низка, значит, клиент ощущает, что переплачивает за услугу, а если высока – то услуга, по его мнению, стоит потраченных средств. Данный фактор противопоставляется воспринимаемым издержкам клиента – обычно времени и усилиям, которые он должен приложить для получения результата от услуги.

- Удовлетворенность услугой – это фактор, который является продуктом

взаимодействия двух предыдущих. Удовлетворенность услугой высока в том случае, если качество оказания услуги было на приемлемом уровне, а ее воспринимаемая ценность была высокой. Иными словами, клиента обслужили без нареканий и за разумную цену.

- Имидж фирмы – составной фактор, в котором играют свою роль все уже перечисленные. Организация сферы услуг транслирует свой имидж (образ), прежде всего, через оказываемые ей услуги и их исполнителей. Поэтому формирование имиджа организации в сознании клиента происходит на основе его опыта взаимодействия с фирмой, а конкретно – было ли обслуживание качественным, оправданно оцененным, а также принесло ли ожидаемый, удовлетворяющий требованиям результат. Если организация справляется с данными факторами, то потребители сами создадут ее положительный имидж и с высокой вероятностью распространят его в рыночной среде (т.н. эффект «сарафанного радио» или «word-of-mouth»).

- Поведение клиента в отношении фирмы – конечный результат взаимодействия рассмотренных факторов и основной показатель потребительской клиентоориентированности. Если клиент продолжает активное сотрудничество с организацией, рекомендует ее в своем окружении, имеет определенную степень добровольной привязанности к ее услугам, то данного клиента можно назвать лояльным. Если же ситуация обратная, следовательно один или несколько факторов не устраивают потребителя, вынуждая его искать иную альтернативу, где все факторы будут удовлетворительны.

Тем самым, можно отметить, что различные специалисты выделяют в целом схожие элементы, формирующие клиентоориентированность в сфере услуг, прежде всего – удовлетворенность, качество обслуживания, поведенческие намерения клиента. Однако влияние этих факторов различно в зависимости от рассматриваемой ситуации, рынка и специфики услуг [25; с. 122] [33; с. 849].

Из представленного обзора научных работ можно видеть, что взгляды на

модели формирования клиентоориентированности в сфере услуг имеют общие черты, такие как подчеркнутая важность факторов удовлетворенности клиента услугой, а также качества обслуживания. Внимание специалистов также получили имидж и бренд организации – поставщика услуг, экономические барьеры перехода от одной фирмы к другой, воспринимаемая ценность услуг и ее соотношение с действительной ценностью.

Корпоративные стандарты обслуживания потребителей также были детально рассмотрены с феноменологической точки зрения, с приведением практического примера. Высокая важность КСО в формировании клиентоориентированности прослеживается в связи с их интеграцией в сам процесс оказания услуг клиентам [29; с. 123].

### 1.3 Описание специфики деятельности и особенностей кадрового состава организации ООО «ВИССАН»

В настоящее время не смотря на возникшие экономические проблемы, бизнес ателье все еще является динамично развивающейся отраслью. На данный момент бизнес сетей ателье не уходит на второй план, а лишь меняет свои направления.

Главная задача ателье - удовлетворение общественных потребностей граждан в продукции и услугах с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах. Требования потребителя обязательны для ателье, а их полное и своевременное удовлетворение высший смысл и норма деятельности каждого трудового коллектива. Для осуществления главной задачи, салон обеспечивает:

- развитие и повышение эффективности производства, его интенсификацию, увеличение прибыли (дохода) на основе ускорения, роста производительности труда и ресурсосбережения;

- социальное развитие коллектива, создание благоприятных возможностей для высокой производительности труда, охрану окружающей

среды.

Местонахождение организации: ул.Аэродромная, д. 72а, городского округа Самара, 443074.

Специфика деятельности ООО «ВИССАН» в сфере предоставления услуг по ремонту одежды, пошиву постельного белья и штор.

Лозунг ателье - «Быстрота, качество и приемлемые цены».

Полный перечень услуг:

✓ ремонт одежды:

- укорачивание/удлинение (брюк, юбок, рукавов);
- изменение ширины изделия (подгонка по фигуре);
- ручная и машинная штопка;
- устранение затяжек;
- замена и установка фурнитуры (молнии, пуговицы, кнопки);
- восстановление машинных строчек;
- замена подкладки;
- устранение дефектов края;
- перекрой и подгонка одежды по фигуре;
- перенос лейблов;
- устранение повреждений - разрывов, порезов;
- укорачивание бретелек;
- перелицовка воротника, манжет
- машинная и ручная штопка
- машинная и ручная вышивка
- работа с меховыми и кожаными изделиями;
- работа с кружевом и тесьмой;
- формирование новых элементов на изделие и многое другое

✓ пошив постельного белья;

- пошив стандартного постельного белья – полутора и двуспального;

- пошив именного постельного белья (с вышивкой имени по заказу клиента);
- пошив постельного белья ко дню свадьбы;
- пошив постельного белья для новорожденного и для детей более старшего возраста;
- пошив пеленок, конвертов для новорожденного;
- ✓ пошив штор;
- пошив штор для спальни, гостиной, зала, кухни, составлением индивидуального эскиза по желанию клиента, с бесплатным замером размеров штор.
- ✓ пошив одежды для детей – футболок, пеленок, платьев, косыночек для детей.

Кадровый состав сферы услуг ООО «ВИССАН»:

Директор - занимается кадрами (прием, увольнение), заключает договора на поставку ткани, отвечает за оборудование в случае его износа.

Бухгалтер - ведет финансовую деятельность, начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача заработной платы.

Модельеры - непосредственно работают с клиентами, принимают заказ, делают эскиз заказа на бумаге в соответствии с размерами, определяют тип и цвет ткани. При необходимости осуществляют выезд на дом, для точных замеров окна.

Швеи - выполняют непосредственно заказ, раскрой, пошив, утюжку готового изделия.

Уборщицы поддерживают чистоту в помещении.

Особенностями управления персоналом в организации являются следующие признаки:

1. Руководители осознают, что работники организации являются частью ее товара, именно поэтому организация уделяет внимание окружающим условиям, всему рынку, конкурентам и клиентам, но еще большее внимание своему персоналу. Мастерство и навыки служащих полностью отражаются на

эффективности работы целой организации, поэтому изначально организация набирает отзывчивый персонал;

2. Организация разрабатывает и обновляет стандарты обслуживания, с целью улучшения работы ателье. Например, внешний вид и наличие униформы и др.

3. Обучение персонала психологическим умениям распознать и оценить требования и желания клиента, оперативно скорректировать обслуживание (данные полученные в ходе включенного наблюдения).

Таким образом, в организации ООО «ВИССАН» помимо технологической подготовки, знаний в области бизнеса ателье, также уделяется внимание психологической подготовке и личностным качествам работников. Также организация уделяет большое внимание привлекательности офиса и внешнего вида своих сотрудников. Именно поэтому главной задачей организации является в первую очередь подбор качественного и лояльного персонала, ведь затраты на персонал в данной сфере очень велики и большая текучесть кадров значительно скажется на финансовых показателях организации.

## 2. Исследование внутренних показателей клиентоориентированности сотрудников организации ООО «ВИССАН»

### 2.1 Исследование внутренних показателей клиентоориентированности сотрудников организации ООО «ВИССАН»

Потребность формирования клиентоориентированности персонала зависит от ряда факторов внутриорганизационной и внешней среды: сферы экономики, уровня конкуренции, сегмента потребительского рынка, финансовых возможностей организации, стратегии организации, особенностей региона.

Целью исследования уровня клиентоориентированности в организации ООО «ВИССАН» является сбор необходимой информации для разработки подхода по управлению и повышению уровня клиентоориентированности в организации. Задачами являются следующее:

1. Знакомство с сотрудниками организации;
2. Исследование уровня клиентоориентированности в организации;
3. Применение теоретических знаний по клиентоориентированности на практике;
4. Разработка рекомендаций и подхода к повышению и управлению лояльностью в организации ООО «ВИССАН».

Предметом исследования является персонал организации ООО «ВИССАН», а объектом непосредственно уровень клиентоориентированности данного персонала.

Опросы персонала- это эффективный инструмент, с помощью которого можно выявить проблемные зоны и провести необходимые изменения. Улучшив ситуацию по ключевым направлениям, организация может существенно повысить результаты бизнеса и уровень лояльности сотрудников.

В ходе исследования применялись следующие методы:

1. Анкетирование. Респондентами послужили сотрудники

организации ООО «ВИССАН». В процессе было опрошено 10 человек, из них 8 женщин и 2 мужчины. Их них 5 человек с высшим образованием, 2 со средним образованием, 3 с незаконченным высшим. Стоит отметить, что в опросе принимали участие стажеры;

2. Наблюдение за работой и за сотрудниками организации ООО «ВИССАН»;

3. Интервью с директором организации, с целью выявления данных по текучести кадров;

Анкетирование персонала- это эффективный инструмент, с помощью которого можно выявить проблемные зоны и провести необходимые изменения. Улучшив ситуацию по ключевым направлениям, организация может существенно повысить результаты бизнеса и уровень клиентоориентированности сотрудников. Нами были выбраны вопросы, которые указывают на уровень клиентоориентированности сотрудников. Предметом исследования была выбрана именно удовлетворенность персонала, т.к. согласно теории Мейера и Аллен удовлетворенность персонала является основой клиентоориентированности, т.е. связь двухсторонняя: с одной стороны удовлетворенность работой способствует клиентоориентированности, а с другой – наличие клиентоориентированности увеличивает удовлетворенность. Были рассмотрены следующие направления удовлетворенности персонала:

1. Удовлетворенность оплатой труда. Это один из важнейших факторов возникновения чувства преданности. При помощи финансовых выплат организация сообщает сотруднику о его ценности и о том, какие у него перспективы. Перебои в выплате зарплаты угнетают работников. Они чувствуют, что ими пользуются и при этом не хотят платить. Уровень оплаты, чтобы быть минимально удовлетворительным, должен соответствовать требованиям модели справедливости, которую сформулировал Стейси Адамс. Теория справедливости гласит, что работники склонны оценивать действия менеджмента как справедливые, если уравнение равно или близко к равенству.



Вклад работника = Вклад других сотрудников

Оплата сотрудника = Оплата других сотрудников

Для работника важно, что его вклад оценивается справедливо. Для проявления преданности оплата труда не должна быть самой большой из всех возможных, она должна быть справедливой. Сотрудники организации должны знать наверняка. Какие их действия приведут к повышению вознаграждения, какие – к уменьшению.

2. Удовлетворенность руководством. Это один из важнейших факторов в появлении клиентоориентированности. Преданность возникает при уважении к своему руководству. Вызывает уважение справедливость оценок, отсутствие любимчиков, соблюдение правил самим руководителем, последовательность в достижении цели, ясность при постановке задач, ясность критериев оценки труда, способность конструктивно критиковать, способность выразить благодарность.

3. Удовлетворенность условиями работы. В первую очередь, это экология и эргономика рабочего места. В последнее время всё чаще люди стали обращать внимание на условия труда, которые, одним словом можно охарактеризовать как экологические. Теперь сотрудников интересует уровень излучения монитора, качество питьевой воды.

4. Удовлетворенность интенсивностью работы. Для многих людей важна интенсивность работы. Для некоторых очень важно, чтобы работа давала ощущение жизни, движения, изменения, для кого-то наоборот более предпочтительна средняя и малая интенсивность работы.

5. Удовлетворенность содержанием и результатом работы. Для некоторых сотрудников важно, чтобы то, что они делают, было наполнено смыслом. Для них важно понимать значение их работы в достижении общих целей для всей организации.

6. Удовлетворенность карьерой и развитием своей личности. Один из важнейших факторов формирования клиентоориентированности сотрудника.

Некоторая часть сотрудников организации весьма сильно

заинтересована в карьерном росте. Настолько сильно, что, когда они осознают, что его нет или он сильно ограничен, они могут уволиться лишь по этой причине. Карьеризм чаще всего подталкивает человека к более агрессивным и нетерпеливым действиям. И хотя стремление к карьерному росту - не признак нелояльности, все же верность скорее сочетается с терпимостью и пониманием, чем с желанием получить максимум как можно раньше.

А. В. Ковров высказывает мнение, что и удовлетворенность материальным вознаграждением, и удовлетворенность карьерой тесно связаны с индивидуальными представлениями о справедливости продвижений. Они зависят от сравнения себя с другими работниками.

Для многих сотрудников очень важны перспективы карьерного роста, повышения квалификации, обучения.

7. Удовлетворенность окружением. Человек, являясь существом общественным, не может не принимать во внимание своё окружение. Часто оно настолько сильно влияет на настроение, трудоспособность, желание продолжать работу или желание уволиться, что социальный фактор все чаще принимается во внимание. В силу этого в последнее время востребованы тренинги, целью которых является формирование командных отношений в коллективе. В то же время для удовлетворенности работой вполне достаточно, чтобы окружение не вызывало негативных эмоций, например раздражения. [17].

Теперь рассмотрим структуру выборки респондентов. Всего в анкетировании участвовали 10 респондентов.

Таблица 3 - Возрастная структура выборки

возраст	%
от 20 до 30 лет	3 5,70
от 30 до 40 лет	2 7,79
от 40 до 50 лет	2 1,50

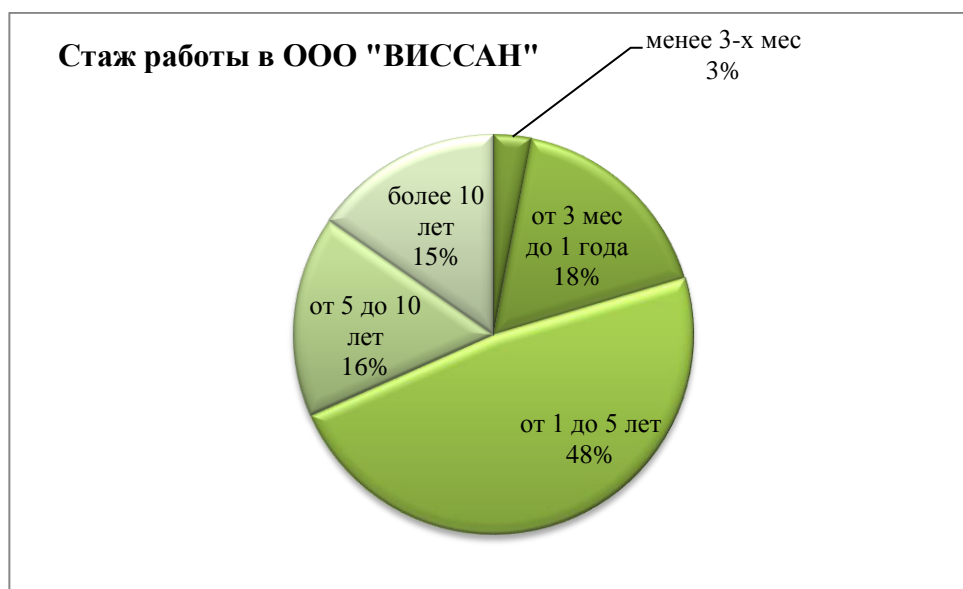


Рисунок 3 - Структура выборки по стажу работы в ООО «ВИССАН»

Согласно теории, М.И. Магуры источники формирования клиентоориентированности являются индивидуальные особенности работников и основные характеристики работы и рабочей среды, следовательно, целесообразно будет построить анализ данных следующим образом:

- анализ индивидуальных особенностей работников, их мотивов к труду, ценностей;
- анализ удовлетворенности сотрудников различными аспектами рабочей среды и работой;

Первым вопросом, относящимся к изучению мотивов работников к труду и их системы ценностей, является вопрос о восприятии человеком работы вообще. На этот вопрос («По Вашему мнению, работа - это ...») были даны следующие ответы:

- Важная составляющая моей жизни
- Вынужденная необходимость
- Процесс, который доставляет мне удовольствие
- Долг человека перед обществом
- Способ самореализации
- Общение с коллегами

Таблица 5 - Отношение к работе

Варианты ответов	%
Важная составляющая моей жизни	14,62
Процесс, который доставляет мне удовольствие	24,62
Общение с коллегами	30,77
Долг перед обществом	13,46
Вынужденная необходимость	25,77
Возможность самореализации	44,62

Таким образом, относя 2 первых утверждения «...важная составляющая моей жизни» и «...процесс, который доставляет мне удовольствие» к аффективной составляющей клиентоориентированности, мы получаем, что в среднем у 19,62 % сотрудников изначально имеется расположенность к аффективной клиентоориентированности. Относя утверждения «работа – это, прежде всего общение с коллегами», «...долг человека перед обществом» к нормативной составляющей клиентоориентированности, приходим к выводу, что у 20,64% сотрудников существует предрасположенность к нормативной клиентоориентированности. Рассматривая утверждения «Вынужденная необходимость» и «Возможность самореализации», как составляющие продолженной клиентоориентированности, мы приходим к выводу, что 35,19% сотрудников изначально предрасположены к продолженной клиентоориентированности.

Следовательно, исходя из анализа отношения сотрудников к работе изначально существует склонность к продолженной клиентоориентированности, что подразумевает под собой сравнение выгод и потерь от ухода из организации.

Следующий вопрос касался непосредственно отношения сотрудников к своей работе. На вопрос «Что привлекает Вас в вашей работе были предложены следующие варианты ответов:

- Общение с коллективом
- Оплата труда
- Перспективы роста

- Реализация своих идей

Результаты анкетирования представлены графически (см. Рисунок 4.).



Рисунок4 -Ответынавопрос«ЧтопривлекаетВасввашейработе?»

Таким образом, несмотря на то, что первоначально у персонала ателье ООО «ВИССАН» имеется установка на продолженную лояльность в процессе работы реализуется в большей степени нормативная («общение с коллективом» - 68,46%). В данном случае и с учетом анализа ответов на предыдущие вопросы, мы приходим к выводу, что большинство сотрудников лояльность не к организации, а к коллективу своих коллег.

На что же ориентированы сотрудники при трудоустройстве, для этого обратимся к анкетам работников при приеме на работу (Вопрос: «Проранжируйте значение каждого из перечисленных факторов при выборе места работы по 7- бальной шкале. 7 баллов - максимальная оценка, 1-минимальная»).

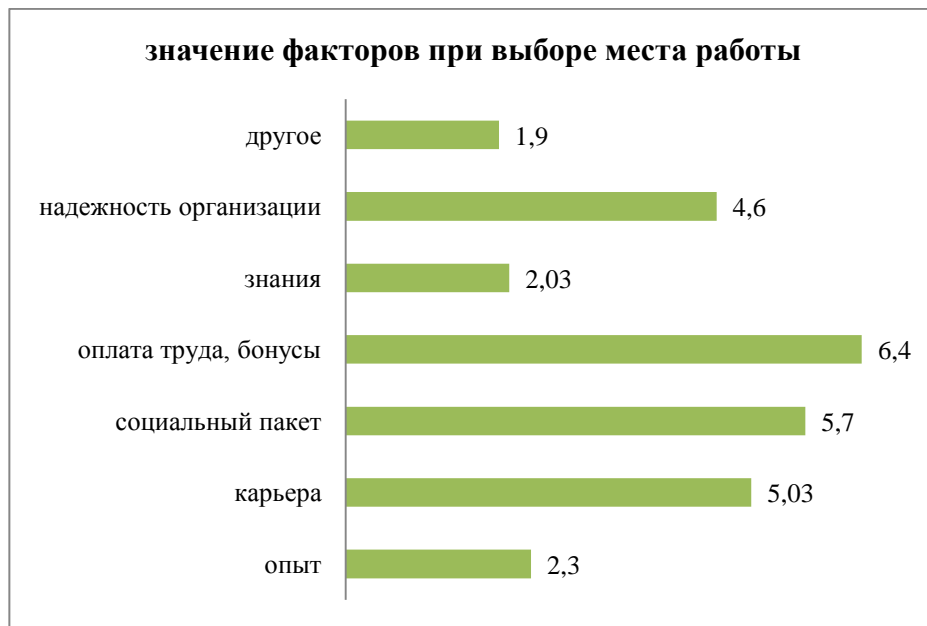


Рисунок 5 - Факторы выбора работы

На рисунке 5 показан средний балл, отданный каждому фактору. Видно, что для сотрудников на данном этапе наиболее важна оплата труда, бонусы (средний балл 6,4), следовательно, в настоящий момент они вообще не склонны проявлять лояльность к ателье и готовы его покинуть при предложении большей оплаты труда.

Так же для сотрудников немаловажным является социальный пакет (средний балл 5,7). Стремясь повысить социальную защищенность своих сотрудников, ателье осуществляет дополнительные выплаты (на рождение ребенка, в связи с 50-летием, при чрезвычайных обстоятельствах, в случае смерти близкого родственника, в связи с выходом на пенсию).

Следующим рассмотренным параметром является «продвижение, карьерный рост». Среди исследователей феномена клиентоориентированности существует мнение, что сотрудник, который проработал в организации много лет и дошел с низшей должности до должностей администратора ателье является наиболее лояльным. Соответственно, если сотрудники хотят и видят возможности своего продвижения и карьерного роста в организации, они будут более лояльными. В нашем случае разочарование в возможностях своего карьерного роста присутствует, но незначительное. Результаты представлены

графически.

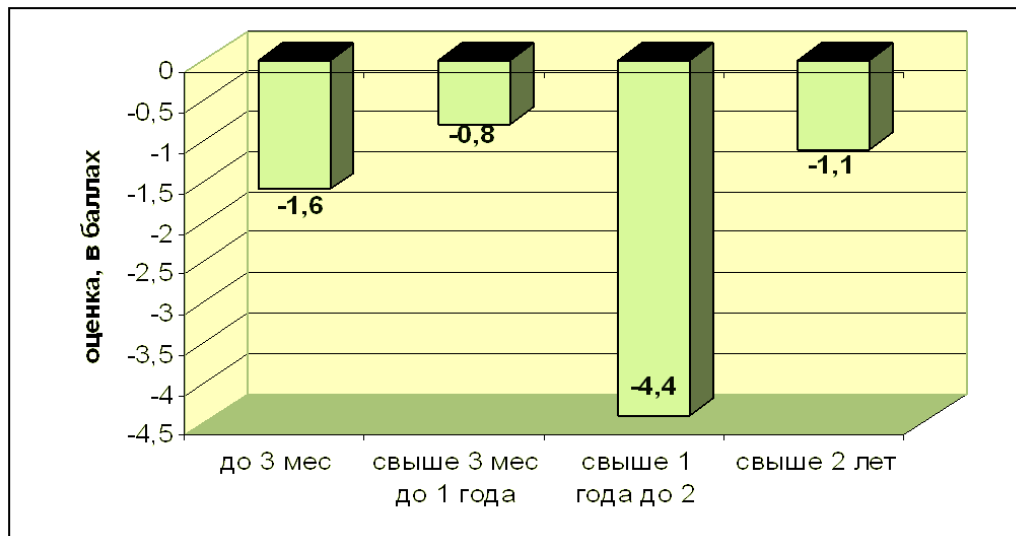


Рисунок 6 - Коэффициенты реализации ожиданий по мотиву «Карьерный рост»

Сотрудники со стажем работы до 3 месяцев весьма негативно (ниже среднего для данной группы) оценивают возможности своего карьерного роста, однако уже вторая группа (со стажем работы свыше 3 месяцев до 1 года) видит более перспективную для себя ситуацию. Такие результаты, скорее всего, объясняются плохим информированием сотрудников о перспективах их карьерного роста при приеме и в период адаптации.

Теперь рассмотрим, что ценят сотрудники ателье, т.е. что является для персонала мотивом к труду в ООО «ВИССАН». Были предложены следующие варианты ответов:

- Надёжность и стабильность
- Уровень оплаты труда
- Перспективы роста
- Профессионализм руководителей
- Взаимоотношения в коллективе
- Социальные льготы
- Современные технологии в работе

- Отношение к сотрудникам

Результаты анкетирования представлены графически:

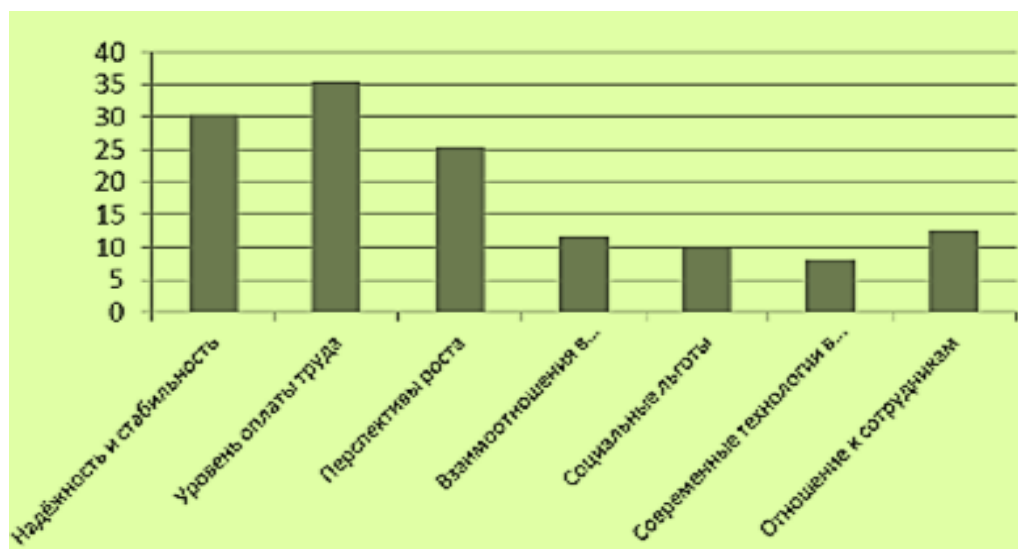


Рисунок 7 - Мотивы работы в ателье

Таблица 6 - Мотивы работы в ателье

Варианты ответов	%
Надежность и стабильность	30,4
Уровень оплаты труда	35,5
Перспективы роста	25,4
Взаимоотношения в коллективе	21,6
Социальные льготы	10,2
Современные технологии в работе	8,1
отношение к сотрудникам	12,6

Получается, что наиболее часто встречающийся мотив работы в ателье это его уровень оплаты труда (35,5%), а так же надежность и стабильность (30,4%). Высокий процент «Надежность и стабильность» может охарактеризовать данных сотрудников как лояльных. Следует также отметить, что не высокую оценку получили такие параметры, как «отношение к сотрудникам» (12,6%), что в целом негативно характеризует систему управления в целом и систему управления персоналом в организации в частности. Такой параметр как «взаимоотношения в коллективе» получил



достаточно высокую оценку – 21,6%, что говорит о клиентоориентированности сотрудников, прежде всего по отношению к своему коллективу.

Оценка такого параметра как «современные технологии в работе» всего 8,1% респондентов указали данный параметр в качестве своего мотива работы в ателье. Получается, мы можем сделать вывод о том, что ателье, либо не придерживается новых стилей и не реагирует своевременно на изменения окружающей экономической и социальной среды, либо делает это недостаточно адекватно и приемлемо для своих сотрудников. Хочется сделать акцент, что конец 2016 года был связан с введением нового оборудования, что повлекло за собой дополнительные трудозатраты.

Следующий вопрос выявлял мотивы персонала к переходу в другую организацию. Было предложено выбрать из списка следующие причины возможного перехода в другую организацию:

- Ближе к месту жительства (удобнее добираться)
- Более удобный график работы
- Меньше физические и психологические нагрузки
- Комфортные условия труда
- Лучшее техническое оснащение рабочего места
- Хороший социально-психологический климат в подразделении
- Взаимопонимание с руководством
- Перспективы профессионального и карьерного роста
- Перспективы обучения, повышения квалификации
- Выше уровень заработной платы

В итоге были получены следующие результаты (рис 8):

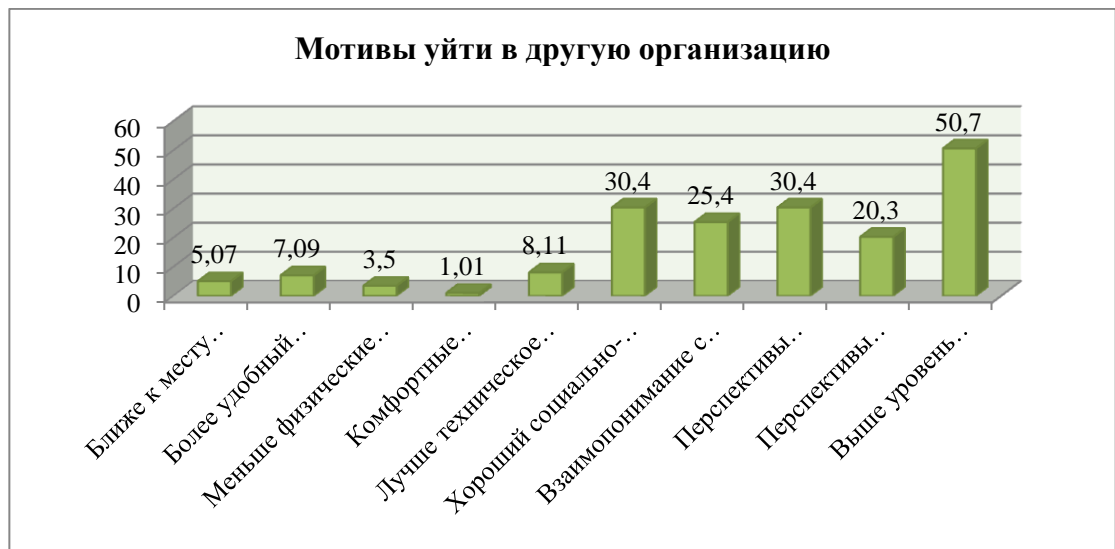


Рисунок 8- Мотивы перехода в другую организацию

Здесь мы можем наблюдать, что 50,7% сотрудников готовы сменить место работы при предложении им более высокой зарплаты. Таким образом, мы приходим к выводу, что большая часть сотрудников не лояльна.

Итак, на основе анализа индивидуальных особенностей и мотивов персонала к труду, мы пришли к следующим выводам:

- Изначально большая часть опрошенных сотрудников ателье имеет установку на продолженную лояльность;
- Сотрудники сильно не удовлетворены оплатой труда и при предложении им более высокого уровня оплаты труда готовы сменить место работы;
- Сотрудники не в полной мере удовлетворены стилем и методами работы руководства;
- Сотрудники в большинстве своем лояльны не ателье, а коллективу своих коллег.

Теперь обратимся к анализу организационной среды ателье, точнее к анализу восприятия этой среды персоналом (рис 9).

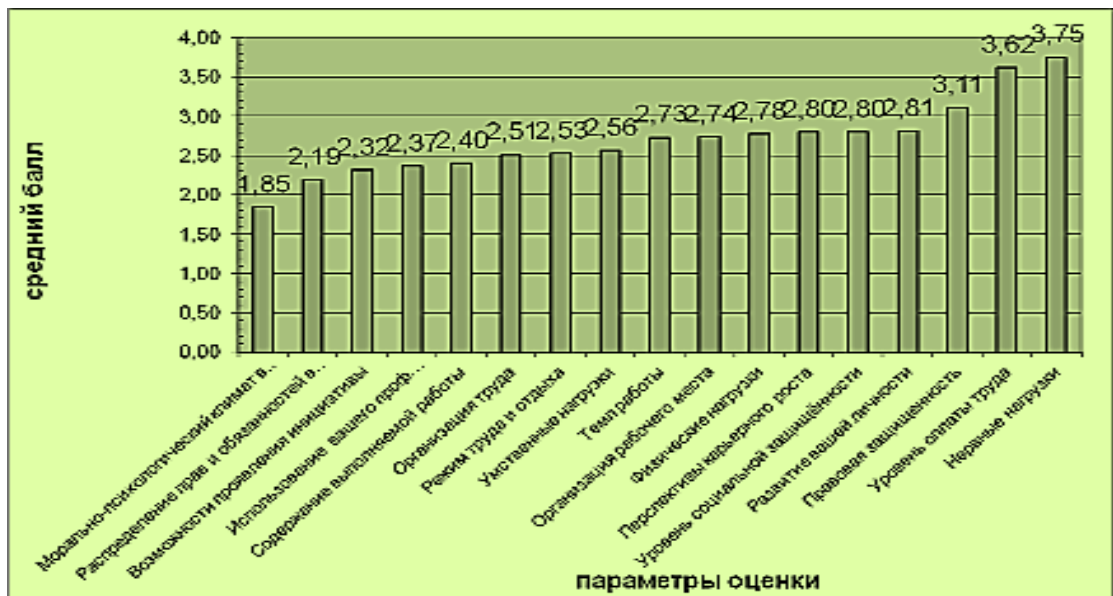


Рисунок 9 - Удовлетворенность сотрудников различными аспектами трудовой жизни.

В анкете были рассмотрены следующие аспекты удовлетворенности сотрудников своей трудовой жизнью:

- Морально-психологический климат в коллективе
- Распределение прав и обязанностей в коллективе
- Возможности проявления инициативы
- Использование вашего проф. потенциала
- Содержание выполняемой работы
- Организация труда
- Режим труда и отдыха
- Умственные нагрузки
- Темп работы
- Организация рабочего места
- Физические нагрузки
- Перспективы карьерного роста
- Уровень оплаты труда
- Нервные нагрузки

Необходимо данные параметры оценить по 5-ти бальной шкале (5 –

полностью не удовлетворяет, 1- полностью удовлетворяет,). В итоге получены следующие ответы (см. рисунок 9).

Анализируя результаты можно выделить и другие факторы повышенного недовольства персонала. Если 5 баллов приравнялось к высказыванию «полное отсутствие удовлетворения», логично предположить, что все факторы набравшие средний балл более 2,5 являются проблемными и требующими внимания со стороны службы персонала и руководителей. К таким факторам относятся: режим труда и отдыха, умственные нагрузки, темп работы, организация рабочего места, физические нагрузки, перспективы карьерного роста, уровень социальной защищённости. Таким образом, мы можем говорить о недостаточном внимании к потребностям персонала и непродуманности и неэффективности системы управления персоналом в целом.

Теперь обратимся к вопросу об оценке персоналом взаимосвязи вклада их личного труда и размера оплаты труда. Для 50,7 % опрошенного персонала эта взаимосвязь недостаточно ясна или не существует вообще. В среднем данная взаимосвязь была оценена на 3,4 балла (1 – высокая степень взаимосвязи, 5 – полное отсутствие взаимосвязи) Таким образом, здесь мы находим еще один серьезный барьер на пути формирования клиентоориентированности персонала отсутствие четкой и справедливой системы оплаты труда.

Также с точки зрения организационной среды ателье, интересен вопрос об информированности сотрудников по поводу моральных поощрений. По результатам анкетирования получается, что 68% сотрудников не знают ничего о моральных поощрениях в своей организации. Хотя официально, согласно положению о внутреннем трудовом распорядке за добросовестное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества работы, продолжительную и безупречную трудовую деятельность и за другие достижения в работе применяются следующие виды моральных поощрений:

- объявление благодарности;

- награждение ценным подарком;
- выдача премии;

Таким образом, учитывая достаточно широкий диапазон выборки (в опросе участвовали более 50% всех сотрудников ателье), мы приходим к выводу, что данные сотрудники не подвергались ни одному из вышеперечисленных методов морального поощрения, а следовательно руководство ателье мало уделяет внимания данному направлению повышения клиентоориентированности и мотивации персонала.

В результате анализа организационной среды были выявлены следующие проблемы:

- сотрудники практически не информированы о системе моральных поощрений существующих в ателье,
- сотрудники недовольны системой оплаты труда, нервными нагрузками и своей правовой защищенностью.

Таким образом, в ходе исследования был выявлен достаточно низкий уровень клиентоориентированности сотрудников своей организации:

- 50,7% сотрудников готовы покинуть ателье, при предложении им более высокой оплаты труда;

К положительным моментам анализа итогов исследования можно отнести тот факт, что большая часть сотрудников ценит надежность и стабильность, причем данный фактор является доминирующим мотивом их трудовой деятельности в данном ателье.

Таким образом, подводя итоги, исследования клиентоориентированности и удовлетворенности персонала мы выявили следующие препятствия на пути формирования и поддержания необходимого уровня клиентоориентированности:

- отсутствие четкой, справедливой и конкурентоспособной оплаты труда;
- недовольство сотрудников многими аспектами их трудовой жизни (правовая защищенность, нервные нагрузки, уровень социальной

защищенности, организация рабочего места);

- отсутствие четкой системы материального поощрения сотрудников;

В итоге мы видим отсутствие должного внимания к проблемам и потребностям персонала и необходимость срочных (учитывая положительную динамику текучести кадров) и комплексных мер по повышению уровня клиентоориентированности персонала ателье и построению эффективного механизма формирования клиентоориентированности.

Лояльность оказывает сильное влияние на текучесть кадров. Лояльный сотрудник более терпим к трудностям на работе, он не ищет себе новую работу, он заинтересован в работе в данной организации, он работает более эффективно с большей самоотдачей. Он принимает культуру данной организации, не нарушает установленных правил в организации, испытывает чувство гордости за свою организацию. Нелояльный же сотрудник мало заинтересован работать в данной организации. Он в любой момент может уволиться, если ему предложат лучшие условия, нарушить трудовую дисциплину (что может привести к увольнению по инициативе работодателя), совершить кражу.

Таким образом, анализ уровня лояльности персонала целесообразно будет начать с изучения данных по текучести кадров организации (табл. 7). На основе информации электронной базы данных организации и заявлений об увольнении сотрудников был рассчитан коэффициент текучести кадров по организации в целом за период с 01.01.2016 по 01.01.2017. Коэффициент текучести кадров рассчитывался как отношение среднего количества работников организации за год к количеству уволившихся сотрудников за данный период.

Таблица 7 - Сведения о текучести персонала

	2016 год	2017 год	Изменение, %
Текучесть, %	11,0	12,7	+1,69
Численность, %	2	1	

Коэффициент текучести кадров рассчитывался как отношение среднего количества работников организации за год к количеству уволившихся сотрудников за данный период.

$$K_{тек} = (\text{Ср. числ-ть работ-х} / \text{Числ-ть увол-х}) * 100\%$$

где,  $K_{тек}$  – коэффициент текучести кадров

Ср. числ-ть работ-х – средняя численность работников организации за год

Числ-ть увол-х – численность уволенных сотрудников организации за год

На основании изученных документов обратим внимание, что средний возраст уволившихся сотрудников от 20 до 35 лет, стаж работы в организации ООО «ВИССАН» от 1 до 3 лет. Все эти факторы, говорят о том, что ателье теряет квалифицированных и опытных сотрудников.

Рассмотрим причины, которые повлияли на принятие решения об увольнении в 2016 году:

- неудовлетворенность уровнем заработной платы;
- высокий уровень напряженности работы;
- по семейным обстоятельствам;
- неудовлетворенность режимом работы;
- желание сменить сферу деятельности;
- отсутствие перспектив карьерного роста.

Основной причиной, повлиявшей на решение уйти из организации, является неудовлетворенность уровнем заработной (42,8%) и высокий уровень напряженности работы (21,4%).

Таким образом, уже на первом этапе анализа мы можем выделить два главных препятствия на пути формирования лояльности персонала – это

неудовлетворенность оплатой труда и нервные нагрузки. Исходя из этого, можно предположить, что персонал организации, соотнося затраты своего труда и вознаграждение за него, не считает существующую систему оплаты труда достаточно справедливой.

Рассмотрим теперь зависимость текучести персонала от стажа работы в Банке на примере дополнительных офисов (рис. 10).





Рисунок 10 - Процент текучести персонала по стажу

На графике светлым цветом указано количество работающих сотрудников (в процентах), относящихся к одной из выделенных по стажу групп, темным цветом процентное соотношение данных групп в структуре уволившегося персонала. В итоге, мы можем наблюдать, что наибольший процент текучести кадров (36,4%) приходится на группу сотрудников стаж работы, которых в организации составляет от 1 года до 3 лет. Так же небольшая разница по текучести в группе проработавших менее 1 года (6,4 %). Отсюда можно сделать несколько выводов:

- ожидания сотрудников относительно работы в ателье не оправдываются;
- существуют проблемы в системе адаптации сотрудников;

Наименьшая текучесть в группах от 5 до 10 лет и более 10 лет. Это говорит о том, что только сотрудники, проработавшие в организации ООО «ВИССАН» больше 5 лет, наиболее лояльны к организации. Остается нерешенным только вопрос, о том какая из составляющих лояльности (аффективная, нормативная или продолженная) в большей степени влияет на их решение остаться в организации.

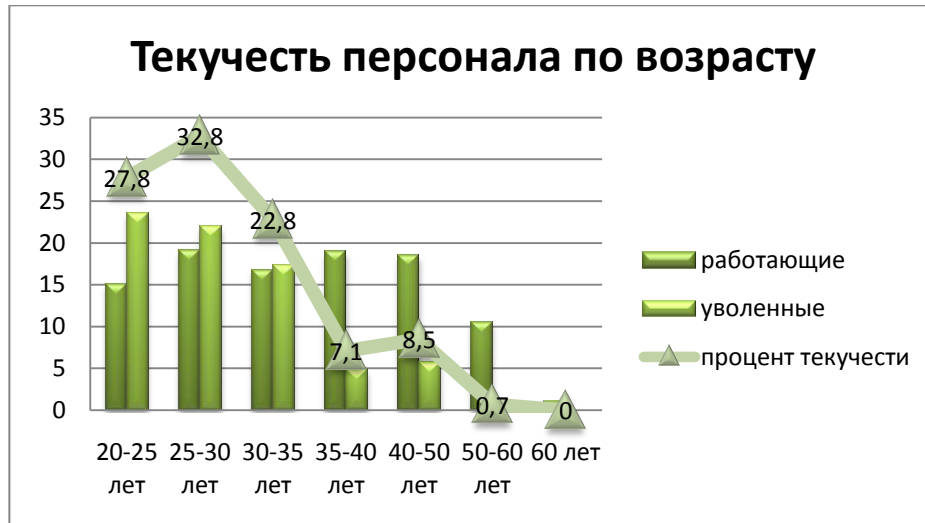


Рисунок 11- Процент текучности персонала по возрасту

На графике светлым цветом указано количество работающих сотрудников (в процентах), относящихся к одной из выделенных по возрасту групп, темным цветом процентное соотношение данных групп в структуре уволившегося персонала. В итоге, мы можем наблюдать, что наибольший процент текучности кадров (32,8%) приходится на группу сотрудников возраст, которых от 25 до 30 лет. Так же небольшая разница по текучности в возрасте от 20 до 25 лет (5 %).

Следует отметить достаточно высокий уровень текучности кадров возрастной группы 25-30 лет. Это обусловлено тем, что работники данной возрастной категории наиболее мобильны, они быстро и легко меняют свое рабочее место.

Отсюда можно сделать несколько выводов:

1. Ожидания сотрудников не совпали с реальной картиной увиденной ими в организации.
2. Так же можно предположить, что у данной группы уволившихся нет сложившихся представлений о рынке труда выбранной ими профессии, опыта работы.

Таким образом, для данного ателье наиболее выгодно, с точки зрения

лояльности принимать на работу персонал в возрасте от 30 лет. Однако, с учетом того, что организация ориентирована на работу и развитие молодых специалистов, то следует провести серьезную работу по удержанию возрастной группы от 20 – 25 лет.

Таким образом, на основе анализа текучести кадров и причин увольнения мы сделали следующие выводы:

- организация не оправдывает ожидания персонала;
- в ателье существует достаточно высокий уровень неудовлетворенности уровнем оплаты труда и системой вознаграждения в целом;
- достаточно высоким уровнем лояльности обладает группа персонала, проработавшая в организации более 5 лет.

Таким образом, ателье ООО «ВИССАН» теряет молодых и квалифицированных специалистов.

## 2.2 Рекомендации по построению эффективного механизма формирования клиентоориентированности персонала и снижению текучести кадров

Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. Принимая на работу нового сотрудника, работодатель всегда рискует. Следует также отметить, что риски связанные с персоналом, т.е. кадровые риски являются наиболее опасными для организации. К числу кадровых рисков относятся и риски неклиентоориентированности персонала. По мнению большинства исследователей, чаще всего нелояльность персонала выражается в намеренном нанесении ущерба организации, готовности сменить место работы и предать интересы организации. Именно данные аспекты неклиентоориентированности

сотрудников наносят организациям наибольший экономический и моральный урон. Однако не следует забывать о том, что нелояльный персонал ещё и работает менее эффективно, и недостаточно добросовестно относится к своим должностным обязанностям.

А. Ковров относит к числу нелояльных действий, помимо хищений и утечки информации прогулы, систематические опоздания, частое и несвязанное с выполнением служебных обязанностей отсутствие на рабочем месте (абсентеизм), работа "спустя рукава", пьянство.

Неблагонадежность (нелояльность) определяется Харским К.В. как некоторый динамичный процесс, изменяющийся во времени под влиянием внешних и внутренних причин, и отражающий готовность индивида предпринять действия, которые в социально-культурной среде более высокого уровня могут быть расценены, как нарушение существующих норм и традиций. А также и само поведение нарушающее эти нормы.

К проявлениям нелояльного поведения различные авторы относят также следующие ситуации:

- члены управленческой команды дают себя переманить организациями-конкурентами;
- сотрудники негативно отзываются об организации и руководстве;
- сотрудники игнорируют политику организации, их работа малоэффективна, а экономические показатели - низкие;
- конфиденциальная информация разглашается;
- служебные контакты используются для личных целей.

Анализируя отдельные случаи проявления неклиентоориентированности, исследователи пришли к выводу, что форма проявления неклиентоориентированности зависит от комбинации личностных и организационных факторов, влияющих на сотрудника. Так, например, сотрудник, у которого сформировалась нелояльность, стражем которой является чувство несправедливости, обладая просоциальными мотивами и мировоззрением, проявит свою нелояльность, покинув организацию, и предаст

ее интересы, если его мировоззрение и мотивы носят антисоциальный характер.

Бывают случаи крайнего проявления неклиентоориентированности, обычно маскирующиеся на начальной стадии под "верность корпоративному знамени". Особенно невыгодно для организации, когда сотрудник, в обучение которого было вложено много сил и средств, уносит все свои знания и профессиональные секреты в конкурирующую организацию [2].

Отдельно следует отметить такой антисоциальный вариант реализации риска неклиентоориентированности персонала как мошенничество. Мотив мошенничества часто кроется в неудовлетворенности сотрудника — отсутствие карьерного роста, низкая зарплата, несправедливо большая нагрузка. Чтобы определить это, необходимо давать персоналу возможность высказывать свои претензии и обсуждать проблемы. Причем, то, что человек долго работает в организации, вовсе не является гарантией его честности и клиентоориентированности. Самые крупные мошенничества, как показывает исследование, совершаются руководством организации (55%) или ее сотрудниками (30%), многие из которых имеют многолетний стаж работы в организации, пользуются доверием и располагают большими полномочиями [12].

Анализируя реализацию рисков неклиентоориентированности персонала их можно разделить на две группы: явные и неявные (рис 10).



Рисунок 10 - Формы проявления неклиентоориентированности

Таким образом, если имеют место такие видимые проявления неклиентоориентированности, то этот факт говорит о наличии серьезных управленческих недоработок, и, прежде всего в работе с персоналом. Поэтому мы выработали рекомендации по уменьшению текучести.

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая ниже методика предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий (рис 11).



Рисунок 11 - Этапы управления текучестью кадров

1 этап. Определение уровня текучести кадров.

На основе годовых отчетов по персоналу текучесть кадров за 2016 год была определена на уровне 12,71 % с положительной динамикой по сравнению с предыдущим годом в +1,69%. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли организации?

Отмеченный выше уровень в 3-5% не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов – отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных

текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать организации, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Организаций, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь.

### 3 этап Определение причин текучести кадров.

- Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах.

Первый аспект будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем – оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы трудового кодекса не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению



или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики организации.

Второй связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с организации. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда,
- задержка выплаты заработной платы,
- причины личного характера,
- тяжелые и опасные условия труда
- неприемлемый режим работы.

Мероприятия по устранению причин текучести кадров следует начинать непосредственно с выявления этих причин. С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние. Исследование причин увольнений дало следующие результаты:

- неудовлетворенность уровнем заработной платы-42,8%
- высокий уровень напряженности работы-21,4%
- по семейным обстоятельствам-7,2%
- неудовлетворенность режимом работы-8,6%
- желание сменить сферу деятельности-12,8%
- отсутствие перспектив карьерного роста-7,1%

Также на основе изучения клиентоориентированности и удовлетворенности трудом персонала были выявлены следующие факторы неудовлетворенности персонала:

- отсутствие четкой и справедливой оплаты труда;
- чрезмерные нервные нагрузки (связанные также с низким уровнем доверия к персоналу дополнительных офисов);
- отсутствие четкой системы карьерного роста (формальное

отношение Управления по работе с персоналом к утверждению резерва);

- отсутствие для сотрудников ателье возможности реализовывать свои идеи относительно более эффективной работы ателье и влиять на управленческие решения;

4 этап. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения).

В качестве технико-экономических мер, мы предлагаем построение эффективной и справедливой системы оплаты труда, т.е. разработать систему показателей результатов деятельности для каждого подразделения и повышение уровня оплаты труда до конкурентоспособного уровня.

Необходимо провести исследование заработных плат, сравнить полученные данные с данными предприятия. Стоит обратить внимание на ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями.

Необходимо пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализировать дифференцированные тарифы, пересмотреть их, если выявятся «перекосы ставок». Сделать структуру оплаты труда прозрачной и понятной для всех сотрудников.

Возможно также провести аналогичные исследования по другим выплатам (больничным, отпускам, льготам).

По улучшению организационных параметров можно предложить детальную разработку карьерного роста для каждой должности и пересмотреть формирование кадрового резерва.

В качестве социально-психологическим мер, мы считаем целесообразным провести обучение всех руководителей основам культуры делового общения.

Каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобранна эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами.

Так как мы выявили, что в первые годы работы текучесть высока, необходимо проанализировать, каким образом в ателье происходит адаптация новых сотрудников, и кто этим занимается. Необходимо построение эффективной системы адаптации.

Реализовывать существующую систему морального поощрения персонала, улучшить социальную защиту персонала.

Также важным на данном этапе является переориентировка сотрудников с клиентоориентированности своему трудовому коллективу в сторону клиентоориентированности в целом, путем реализации всех вышеописанных рекомендаций.

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (то есть помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной). Преимущества – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации,

документов, консультаций.

Работнику могут быть предоставлены:

- рекомендательные письма;
- обязательная психологическая консультация;
- обучение методам поиска работы;
- обучение работы с кадровыми агентствами;
- консультация по порядку обращения на биржу труда,

предоставление соответствующих документов, информирование о сроках;

- консультация и памятка, как вести себя на собеседовании;
- грамотно составленное резюме;
- список кадровых агентств; список территориальных управлений

Комитета труда и занятости;

- размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию;

- список фирм, где набирается персонал.

Это позволит:

- снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);

- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;

- сохранить положительный имидж организации;

- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

5 этап Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести.

Пользуясь методом поэтапного управления текучестью кадров, мы

оценили:

- уровень текучести кадров,
- общие потери от текучести кадров,
- причины увольнения сотрудников,
- дали общие рекомендации по улучшению ситуации.

Таким образом, низкая лояльность персонала влечет за собой повышение текучести кадров, не дает сформироваться коллективу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы, и приводит ателье к экономическим потерям.

Организации необходимо разработать систему оплаты труда, которая была бы понятна сотрудникам, признавалась ими как справедливая и соответствовала их уровню компетенций. Данная система будет способствовать удовлетворенности сотрудников в области оплаты труда, формированию уважения и клиентоориентированности по отношению к организации.

Необходимо четко планировать и рассчитывать численность каждого подразделения, с учётом планов развития и роста организации.

Необходимо, чтобы каждый сотрудник осознавал значимость своей работы и её влияние на конечные показатели функционирования организации. Руководству следует более внимательно относиться к постановке задач перед персоналом и пояснению значимости данных задач.

Для ателье ООО «ВИССАН», большая часть сотрудников, которого имеет высшее образование, а, следовательно, и более высокий уровень потребностей и ожиданий, очень важно разработать варианты карьерного роста для каждой должности. Об условиях продвижения по службе все сотрудники должны быть хорошо информированы.

Необходимо построение эффективной системы адаптации.

Помимо активных мероприятий по формированию клиентоориентированности персонала следует проводить постоянный мониторинг уровня клиентоориентированности и его изменения во времени.

Все меры, которые принимаются по уменьшению текучести и

формированию клиентоориентированности персонала должны проводиться комплексно на основании предварительных исследований и изучении «болевых» точек организации.

## Заключение

В данной выпускной квалификационной работе на основе анализа существующих подходов к клиентоориентированности персонала к предприятию удалось рассмотреть компоненты этого феномена, выделяемые различными исследователями. Лояльность персонала – это характеристика персонала, которая определяет его доброжелательное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, их действиям и организации в целом; приверженность к нему, одобрение его целей, средств и способов их достижения, а также соблюдение норм, правил и обязательств в отношении организации, его руководства и сотрудников.

Рассматривая лояльного сотрудника можно говорить о его вовлеченности в рабочий процесс, об эмоциональной привязанности к организации, об идентификации с организацией, о готовности отстаивать его интересы, а также об удовлетворенности сотрудников карьерой, работой, об ощущении заботы со стороны организации, об уверенности в целесообразности длительной работы в нем.

К предпосылкам клиентоориентированности относятся демографические факторы (возраст, пол, образование, стаж работы, семейное положение), индивидуальные различия (локус контроля, личная эффективность), факторы, связанные с опытом работы (ощущение справедливого отношения и поддержки со стороны организации). К коррелятам клиентоориентированности мы отнесли такие факторы как вовлеченность в работу, лояльность к профессии и удовлетворенность (работой, оплатой, коллегами). В качестве последствий выделили снижение текучести кадров, уменьшение абсентеизма, повышение производительности труда, гражданское организационное поведение сотрудника, а также снижение вероятности стресса на рабочем месте и уменьшение конфликта между семьей и работой. Были также выделены следующие составляющие клиентоориентированности персонала: аффективная, продолженная и нормативная.

Таким образом, мы пришли к выводу, что лояльность формируется у будущего сотрудника еще до приема на работу, на основании его личной предрасположенности к одному из видов клиентоориентированности, его системы ценностей и информации об организации. В процессе адаптации нового сотрудника его лояльность к организации неизбежно снижается, задача же управления персоналом не допустить снижения уровня клиентоориентированности до критического значения, который влечет за собой уход сотрудника.

На основе анализа итогов исследования уровня клиентоориентированности и удовлетворенности трудом персонала ателье, мы пришли к выводу, что большую часть персонала лояльна своему трудовому коллективу.

На основе изучения анкет и структуры стажа уволенных сотрудников за 2016 год, мы пришли к выводу, что в ателье отсутствует эффективный механизм формирования клиентоориентированности персонала.

В результате анализа полученных данных по текучести кадров, стажу, причинам увольнения и возрасту уволившихся сотрудников и анализа итогов социологических исследований были даны рекомендации по реализации социально-психологических, организационных и технико-экономических мер по снижению текучести персонала и формированию клиентоориентированности.

Таким образом, мы пришли к выводу, что сформировать и постоянно поддерживать клиентоориентированность персонала в ателье ООО «ВИССАН» можно только при непрерывной и профессиональной работе в этом направлении.



## Список литературы

### Нормативно-правовые акты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017) // КонсультантПлюс. 2017
2. Федеральный закон N 14-ФЗ Об обществах с ограниченной ответственностью от 08.02.1998 // КонсультантПлюс. 2017

### Основная литература:

3. А. С. Андреев, О. В. Сокол. «Человеческий фактор при внедрении инноваций: метод измерения клиентоориентированности персонала». 2014, 90-107с.
4. С. С. Баранская. Проблема этимологии понятия «организационная лояльность». Кострома: Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. 2015, 53-60 с.
5. К. Галло. Правила Apple. Принципы создания искренней клиентоориентированности. М., Манн, Иванов и Фабер. 2016, 102-120 с.
6. Д. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич. "Организации: поведение, структура, процессы". М: Инфра-М. 2014, 302-315 с.
7. И. В. Грошев, В.М. Юрьев. Менеджмент организационной культуры. М. 2012, 98-104 с.
8. О. С. Дейнека. Экономическая психология: Учеб. пособие. СПб: С.-Петербург. ун-та. 2015, 33-64 с.
9. Л. Джуэлл. Индустриально-организационная психология. СПб. 2014, 28-45 с.
10. И. Н., под общей редакцией В.К. Егорова, Отв. ред. Барциц. Энциклопедия государственного управления в России. Москва: РАГС. 2014, 51-53 с.
11. Н. А. Зайцева. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие. Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М. 2013, 148-153 с.
12. И. Катценбах. Почему гордость важнее денег. М. 2015, 106-112 с.
13. А. В. Ковров. Лояльность персонала. Москва: Бератор. 2014, 91-98

с.

14. Л. С. Латышова, Е. К. Пантелеева. Влияние внутреннего маркетинга на результативность бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – № 1. – с. 101-109.

15. М. М. Магура. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2012. – №1. – с. 18-23.

16. Н. Н. Мельникова, Д.М. Полева. «Диагностика трудовой мотивации» Современная психодиагностика в изменяющейся России: сборник тезисов Всероссийской научной конференции. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ. 2015, 154-160 с.

17. Ю. Ю. Милешкина. Представления о клиентоориентированности сотрудников коммерческих организаций. СПб: Санкт-Петербургский государственный университет. 2014, 57-60 с.

18. П. Мучински. Психология, профессия, карьера. — 7-е изд. СПб: Питер. 2015, 120-132 с.

19. С. Ю. Осипова, Сидорова В.Н. Лояльность персонала в организации // Управление корпоративной культурой. – 2014. – № 4. – с. 13-19.

20. Пинк, Дэниел. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / в переводе И.Н. Грифонова. – М. : AlpinaPublisher, 2013. – 273 с.

21. Л. Г. Почебут под ред. Никифорова Г.С., Д. М. Оценка клиентоориентированности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. СПб: Речь. 2015, 57-63 с.

22. Проект HRM Begin Group. Кадровый менеджмент. 2015.

23. А. Л. Снежневская. Четыре стадии клиентоориентированности // Новый консалтинг. – 2015. – №4. – с. 15-16.

24. А. В. Соловейник. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Российского Государственного

Педагогического Университета им. А.И. Герцена. – 2014. – Выпуск 125. – с. 21-24.

25. Т. О. Соломандина. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. М: ИНФРА-М. 2015, 125-134 с.

26. Р. Стогдилл. Феномен клиентоориентированности персонала. М. 2016, 130-142 с.

27. К. М. Томсон. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение. М. 2013, с.201.

28. Д. Р. Ушакова, С. В. Эверт. Антикризисное управление человеческими ресурсами // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2. – с. 19-26.

29. К. В. Харский. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. – 2014. – № 11. – с. 57-61.

30. К. В. Харский. Управление через ценности и лояльность персонала // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 1. – с. 40-46.

31. И. Г. Чумарин. Люди и организации: деструктивное противодействие. (Иматон-М, Ред.). 2014, 69-73 с.

32. Т. Н. Чистякова, Н. В. Моисенко. О клиентоориентированности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования). Новая перспектива. 2013, 116-120 с.

33. О. А. Шипилова. Лояльность персонала — необходимое условие успешности организации // Кадры предприятия. – 2014. – №4. – с. 31-34.

34. J. P. Meyer, A. N. Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology Vol. 78, 2015, 538-551.

35. P. C. Morrow. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. 2013, 486-500.

36. C. A. O'Reilly. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal Vol.

2013, с.34.

37. L.W. Porter, S. R. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Washington D.C.: Journal of Applied Psychology, Vol. 2013, с. 59.

38. baltinfo.ru.

(б.д.).

Получено из <http://www.baltinfo.ru/2017/04/24/Opros-Bolee-70-peterburzhtcev-dovolny-rabotoi-obschestvennogo-transporta-463372>.

## Типы характера и их связь с лояльностью

Тип	Характеристика
Гипертимный тип	Такой работник сверхактивен, общителен, с удовольствием принимает участие в общественной жизни организации. Восторгается начальством и лоялен к руководителю
Аустически й тип	Такой сотрудник лоялен, но никак свою лояльность не демонстрирует. Он постоянно в работе, официально-холоден, но уважаем сотрудниками как профессионал
Лабильный тип	Лояльный сотрудник с одним недостатком: возможны резкие перепады в настроении, которые он не в силах контролировать. Чтоб поддерживать его лояльность нужно иногда его хвалить
Демонстративный тип	Лоялен лишь себе, а на работе демонстративно проявляет признаки клиентоориентированности. Такому сотруднику не нужно читать мораль, достаточно показать ему кто здесь главный
Психастенический тип	Постоянно сомневается и бывает нерешительным хотя и умен. Он лоялен просто потому, что работает в данной организации. Чтобы сформировать его лояльность, достаточно общаться с ним справедливо и с теплотой в голосе
Застревающий тип	Такой тип эгоистичен и любую критику, даже конструктивную, воспринимает в штыки. Его лояльность существует до того момента, пока руководство не начнет его «воспитывать»
Неустойчивый тип	Полное отсутствие чувства долга и моральных принципов. Абсолютно не любит работать, а поддерживать его лояльность можно только давя на него
Циклоидный тип	Бывают перепады деловой активности и настроения: сегодня может свернуть горы, а завтра беспомощен. Для сохранения его клиентоориентированности необходимо постараться его понять, найти индивидуальный подход

## Анкета.

Уважаемые коллеги!

Обращаемся к Вам с просьбой ответить на вопросы этой анкеты. Опрос является анонимным. Ваши ответы окажут большую помощь в улучшении организации Вашего труда и совершенствовании информационной системы организации. Результаты будут использованы для разработки научно-практических рекомендаций.

Внимательно прочитайте варианты ответов и выберете тот ответ (или несколько ответов), который соответствует Вашему мнению. Если ни один из вариантов ответов не совпадает с Вашим мнением, напишите его сами.

1. Ваш пол?

- Мужской
- Женский

2. Ваш возраст?

- Меньше 20 лет
- 20-25 лет
- 25-30 лет
- 30-35 лет
- 35-40 лет
- 40-50 лет
- Старше 50 лет

3. Ваше образование?

- Высшее
- Незаконченное высшее
- Среднее профессиональное
- Начальное профессиональное
- Среднее

1. Вы работаете по полученной специальности?

- Да
- Нет

2. Ваш общий трудовой стаж?

- Менее 3-х месяцев
- От 3-х месяцев до 1 года
- От 1 года до 3-х лет
- От 3-х лет до 5 лет
- От 5 до 10 лет
- Свыше 10 лет

3. Вам нравится ваша работа?

- Да
- Затрудняюсь ответить
- Нет

4. По Вашему мнению, работа- это ...?

- Важная составляющая моей жизни
- Вынужденная необходимость

- Процесс, который доставляет мне удовольствие
  - Долг человека перед обществом
  - Способ самореализации
  - Общение с коллегами
5. Как вы оцениваете возможность карьерного роста?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Что Вас больше всего привлекает в Вашей работе?
- Надёжность и стабильность
  - Уровень оплаты труда
  - Перспективы роста
  - Профессионализм руководителей
  - Взаимоотношения в коллективе
  - Социальные льготы
  - Современные технологии в работе
  - Отношение к сотрудникам
7. Какие факторы могли бы повлиять на выбор нового места работы?
- Ближе к месту жительства (удобнее добираться)
  - Более удобный график работы
  - Меньше физические и психологические нагрузки
  - Комфортные условия труда
  - Лучшее техническое оснащение рабочего места
  - Хороший социально-психологический климат в подразделении
  - Взаимопонимание с руководством
  - Перспективы профессионального и карьерного роста
  - Перспективы обучения, повышения квалификации
  - Выше уровень заработной платы
8. Являлась ли заработная плата Вашим источником дохода?
- Да
  - Нет
9. Видите ли Вы для себя возможность карьерного роста?
- В ателье
  - ┆ Да ┆ Нет ┆ Затрудняюсь ответить
  - В данном ателье ООО «ВИССАН»
  - ┆ Да ┆ Нет ┆ Затрудняюсь ответить
  - В других подобных по профилю организациях
  - ┆ Да ┆ Нет ┆ Затрудняюсь ответить
10. Поощряется ли руководством Ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?
- Внутри данной организации
  - Да
  - Не в полной мере
  - Нет
- Если нет, то почему \_\_\_\_\_

11. Укажите, как Вы считаете, в какой степени результаты Вашего личного труда взаимосвязаны с размером суммарной заработной платы получаемой за месяц. (1- взаимосвязь отсутствовала, 5- прослеживалась четкая взаимосвязь)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. В какой степени удовлетворяют Вас следующие аспекты работы? (отметьте по каждой строке)

Аспекты сотрудников	удовлетворенности	Степень влияния				
Распределение обязанностей в коллективе	возможности проявления инициативы					
Использование вашего проф. потенциала						
Содержание выполняемой работы						
Организация труда						
Режим труда и отдыха						
Умственные нагрузки						
Темп работы						
Организация рабочего места						
Физические нагрузки						
Перспективы карьерного роста						
Уровень социальной защищённости						
Развитие вашей личности						
Правовая защищенность						
Уровень оплаты труда						
Нервные нагрузки						

13. Если наша анкета вызвала у Вас вопросы или предложения, Вы можете указать их ниже.

---



---



---



---



---