

## МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ МЕТОД ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ СЕРВИСНОГО ТИПА

© 2010 С.В. Петров\*

**Ключевые слова:** командообразование, мотивация команды, предпринимательская структура, организация сервиса, качество сервисной услуги.

Предложен принципиально новый подход к пониманию мотивации как основного метода формирования команд предпринимательской структуры сервисного типа (ПССТ). Данный подход основан на представлении о мотивирующих факторах заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые необходимо учитывать участнику команды. При этом особое значение приобретает мотивация к удовлетворению потребностей клиентов в сервисе и к высокому качеству выполняемой услуги. Также автор вводит ряд новых определений: “команда ПССТ”, “качество услуги ПССТ”, “результативность системы менеджмента качества ПССТ”, “заинтересованные стороны ПССТ”.

Актуальность исследования мотивирующих факторов в формировании команд предпринимательской структуры сервисного типа вызвана острокризисной ситуацией в управлении персоналом и развитии предприятий в ситуации ограниченности финансовых ресурсов.

Согласно определению автора статьи, *команда предпринимательской структуры сферы сервиса представляет собой специфический тип объединения, где основной мотив эффективного сплочения - желание участников удовлетворять потребность клиентов в сервисе. Именно поэтому методы формирования команд такой структуры, по нашему мнению, должны учитывать эту особенность.*

Как известно, человеческие потребности, в отличие от инстинктивных потребностей животных, есть психически переживаемая форма информации организма о его нужде в определенных объектах или условиях внешней среды, необходимых для восстановления устойчивого стабильного состояния, побуждающего организм к действиям. Вместе с тем потребность есть начало способности к потреблению. С возникновением и развитием потребностей исходным началом взаимодействия живого организма со средой все в большей мере становится активный поиск объектов и условий, удовлетворяющих потребности, а у человека еще и создание полезных продуктов, посредством которых по-

требности удовлетворяются. Потребности имеют информационную природу, они регулируют поведение в силу своей информативности.

В процессе своей жизни человек непрерывно реализует свои потребности через механизмы намерений, установок, нужды и интересов. Намерения и потребности в отечественной науке чаще всего разграничиваются. Они характеризуются как мотивационные образования. Потребности представляются как результаты социального развития человека, тогда как намерения менее социальны, ибо возникают по механизмам психологической мотивации.

Теория мотивации, подходы к мотиву как к нужде, как к цели по удовлетворению потребности, а принятие потребности за мотив происходит, прежде всего, потому, что она (потребность) объясняет в значительной степени то, почему человек проявляет активность, реализуя последнюю в различных видах деятельности.

В отношении предпринимательских структур сервисного типа важно понимать, что *мотивация сотрудника в сервисной организации коррелятивна с социальным и социально-экономическим поведением индивида, выступающего в роли сервисного клиента.*

При этом многочисленные исследования убедительно показывают, что структура мотивации труда российских работников пре-

\* Петров Сергей Валерьевич, докторант Санкт-Петербургского государственного университета. E-mail: petrova1902@yandex.ru.

терпела изменения в сторону усиления роли материальных стимулов, что представляет собой большую проблему с точки зрения развития как отдельной личности, так и общества в целом, поскольку жизнедеятельность и развитие личности и общества должны осуществляться не только на уровне удовлетворения первичных физиологических потребностей, но и на уровне полного раскрытия заложенного в человеке и обществе потенциала. Поэтому сегодня все более актуальной становится необходимость формирования такой системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, которая бы способствовала сбалансированному развитию как базовых, экономических, так и высших потребностей человека.

Следует отметить, что разработка теоретических основ мотивации и стимулирования трудовой деятельности усложнена рядом обстоятельств. Так, исследуемая проблема относится к числу междисциплинарных, и ее решение требует сочетания различных методологий, применения разноплановых научных знаний. На необходимость междисциплинарного подхода к исследованию мотивации и стимулирования трудовой деятельности указывают многие ученые, например, Захаров Н.И. отмечает, что “до сих пор на уровне обыденного, а нередко и научного сознания, мотивация и ее роль в управлении трактуется либо поверхностно, либо слишком узко. Это означает необходимость более глубокого синтеза, взаимопроникновения различных отраслей научного знания при исследовании усложняющихся процессов общего управления и его мотивационной функции, в частности”<sup>1</sup>.

Кроме того, анализ подходов к определению мотивации и стимулирования свидетельствует, что причиной значительного расхождения мнений по этому вопросу является, прежде всего, отсутствие системного подхода и четкости в осмыслении природы и содержания данных категорий. Как отметил А.Н. Леонтьев, “работы по проблеме мотивации почти не поддаются систематизации – до такой степени различны те понятия, по поводу которых употребляется термин “мотив”, и что само это понятие превратилось в большой мешок, в котором сложены самые различные вещи”<sup>2</sup>.

Поскольку мы исходим из тезиса, что основной мотив эффективного сплочения –

желание участников удовлетворять потребность клиентов в сервисе, то особое значение приобретает *качество услуги предпринимательской структуры сервисного типа – качество направленного воздействия на удовлетворение потребности в сервисе на основе коммерческого взаимодействия в сервисной среде, где субъектом выступает сотрудник сервисной организации, а объектом потребитель услуги.*

В целом, сегодня в обществе создается сложная картина разнообразных потребностей и интересов, с которыми должны считаться производители услуг, в том числе и образовательные учреждения. Необходимо учитывать не только огромный разброс индивидуальных потребностей, вкусов, привычек, но и противоречие систем ценностей, характерное для современного российского общества.

В этой связи при оценке качества услуги в сервисной среде актуально производить *дифференциацию потребителей, выделяя потребительские группы на основе сходства жизненных стилей индивидов, определяющих их потребительское поведение.*

Кроме того, качество услуги в сервисной среде тесно связано со спецификой всей системы услуг, которая относится к категории сложных динамических систем, состоящих из совокупности динамических частей, а именно: деятельность, взаимодействие (экономическое и социальное), нормы и правила поведения, особенности человеческого характера.

Главным участником этой системы является человек, с одной стороны, использующий потребность (имеющий проблему) – потребитель, с другой стороны, формирующий свою деятельность (как профессиональную), направленную на решение проблемы личного или социального характера – производитель. Поведение потребителя и производителя детерминируется: а) социальными позициями, которые они занимают; б) социальными функциями, которые они выполняют; в) социальными нормами и ценностями, принятыми в потребительской группе, к которой они относятся; г) их индивидуальными качествами.

Главным звеном услуг в сервисной среде как системы является “подсистема взаимодействия”, которая включает в себя эко-

номическое и социальное взаимодействие потребителя и производителя. Социальные отношения (объективные и субъективные) осуществляются посредством коммуникации и сопровождаются насыщенными межличностными отношениями, в процессе которых внутренние отношения между системными элементами могут непрерывно меняться, обуславливая формирование специфических особенностей, при сохранении главных качеств системы: целостности и тенденции к самосохранению.

Такая модель услуг предпринимательской структуры сервисного типа включает следующие функции: 1) обеспечивает удовлетворение потребностей; 2) осуществляет социальные связи, отвечающие за поддержку существующих в обществе образцов, ценностей и норм потребления; 3) способствует преемственности традиций и определяет новые направления развития, а также процессы передачи норм и правил; 4) координирует взаимоотношения своих элементов и управление всеми функциональными подсистемами. Социальная система, выполняя функцию интеграции, контролирует свои системные элементы.

В итоге производитель и потребитель услуги предпринимательской структуры сервисного типа в интерактивном процессе совместно конструируют свою деятельность, причем этот процесс взаимодействия содержит ряд особенностей: 1) учет мотива взаимодействия, степени его важности, характера нужд населения определяет функциональную природу услуг; 2) структура отношений формируется как отношениями представителей общественных групп (официальными), так и межличностными отношениями (неофициальными); 3) общение (коммуникативное, интерактивное, перцептивное) осуществляется с учетом индивидуальных запросов состояния потребителя; 4) регулярность, периодичность взаимодействия формирует персонифицированную среду; 5) конечным результатом взаимодействия является функциональное назначение услуги, или полезность, которая оценивается объективными и субъективными категориями (удовлетворенность/неудовлетворенность потребителя).

Эти особенности отражаются на отношениях социальной системы “сервис”, связан-

ных с подсистемой “предпринимательство”. Выделяются следующие аспекты отношений: первый аспект характеризует отношения между социальными системами и предпринимательством в целом, второй аспект предполагает обращенность к индивиду. Так как оба момента одинаково важны, то система взаимодействия связана и с индивидуальным субъектом и системой эталонов, норм, образцов. Особенности процесса взаимодействия социальной среды и системы предпринимательства формируются не только профессионально-трудовыми требованиями, социально-психологическими установлениями, нормами и правилами, безусловно принятыми к соблюдению и выполнению, но и стремлением к индивидуализации получаемых услуг.

Для качества услуг предпринимательской структуры сервисного типа огромное значение имеет качество управления в организации. С точки зрения сервисного подхода в системе управления предпринимательской структуры сервисного типа можно выделить: а) взаимосвязи с системой отношений в организации; б) взаимосвязи с внешней средой организации; в) процесс осуществления управления; г) субъект, осуществляющий управленческую деятельность. Поэтому управление должно включать: внутренние переменные, внутриорганизационные процессы и функциональные подсистемы.

Основными положениями управления в сервисной организации являются:

♦ управление осуществляется с помощью не только определенных действий (планирования, организации, мотивации, контроля), но и процессов (коммуникационных, принятия решений и координации);

♦ изучение и динамика межличностных отношений обуславливает акцент на организационной культуре, организационном развитии и методах принятия решений, что определит эффективность управления человеческими ресурсами;

♦ система управления постоянно перестраивается под воздействием не только внешних, но и внутренних факторов, реагируя на эти изменения, т.е. является гибкой;

♦ интеграционные процессы функциональных подсистем обеспечат прохождение информации по всем каналам обратной свя-

зи и позволят добиться реализации теории на практике.

Таким образом, методология управления сервисной организацией предполагает нахождение типичного, устойчивого, повторяющегося, т.е. закономерного в явлениях и процессах вне и внутри организации. Процесс управления включает измерение планируемых показателей и критериев и сравнение их с фактическими для принятия управленческого решения. Определение критериев эффективности управления является основной целью исследования данного процесса.

Наиболее распространенным на сегодняшний день в мире методом управления деятельностью организации является система менеджмента качества (СМК), построенная по международным стандартам ИСО серии 9000 и реализующая принципы всеобщего управления качеством (TQM). Внедряя СМК, отечественные организации открывают для себя оптимальный путь развития от качества продукции к качеству всей деятельности.

С момента начала широкомасштабного внедрения стандартов ИСО серии 9000 остается актуальным вопрос оценки результативности системы менеджмента качества. Особую остроту проблеме придает отсутствие общепризнанной методики оценки результативности функционирования СМК, что особенно важно для организаций с экономической точки зрения, так как в результате невозможно оценить отдачу от вложений. Нельзя не отметить, что в самих стандартах ИСО серии 9000 версии 2000 года имеются прямые указания на необходимость оценки результативности.

Таким образом, оценка результативности является одной из важнейших научно-методических проблем. Причем с методической точки зрения оценка результативности системы менеджмента качества должна базироваться на ожиданиях и потребностях заинтересованных в деятельности организации сторон. Задача управления бизнесом в этих обстоятельствах заключается в поиске и реализации таких решений, которые бы в любой момент времени сохраняли баланс интересов всех сторон в зоне приемлемого компромисса. Следовательно, в современных условиях стратегией любой организации должно стать обеспечение сбалансированного роста

уровня удовлетворенности и лояльности всех заинтересованных сторон.

Под результативностью системы менеджмента качества предпринимательской структуры сервисного типа в нашем исследовании мы будем понимать *степень, в которой в организации реализована запланированная деятельность и достигнуты запланированные результаты в реализации политики в области качества и достижении целей в области качества, включая цели, относящиеся к удовлетворенности заинтересованных сторон и ожиданиям рынка.*

Таким образом, повышение результативности СМК означает постоянную постановку более высоких целей в области качества и создание необходимых условий для их достижения. В этой связи, можно констатировать, что в контексте ИСО 9001 принцип “постоянное улучшение” будет соответствовать постоянному улучшению СМК, что, в свою очередь, будет подразумевать постоянное повышение результативности СМК.

Следовательно, общеизвестная модель СМК с учетом сделанных выводов будет преобразована: входом и выходом системы менеджмента качества будут выступать требования и удовлетворенность заинтересованных сторон, а функционирование всей системы будет направлено на постоянное повышение ее результативности.

Заинтересованные стороны не сводятся только к потребителям. На основе тщательного изучения теории заинтересованных сторон Э. Фримена, анализа введенного им термина “стейкхолдер”, анализа философской интерпретации понятий “интерес” и “потребность”, а также на основе изучения работ других авторов, в которых имело место упоминание наличия в окружении фирмы индивидов и групп, заинтересованных в ее деятельности, нами может быть предложена трактовка понятия “заинтересованные стороны”.

*В отношении предпринимательской структуры сервисного типа под заинтересованными сторонами мы понимаем отдельное лицо (организацию) или группу лиц (организаций), обладающих выраженными интересами в отношении деятельности организации и возможностью воздействовать на нее для удовлетво-*

ния этих интересов, которые также могут выступать объектами интереса со стороны рассматриваемой организации.

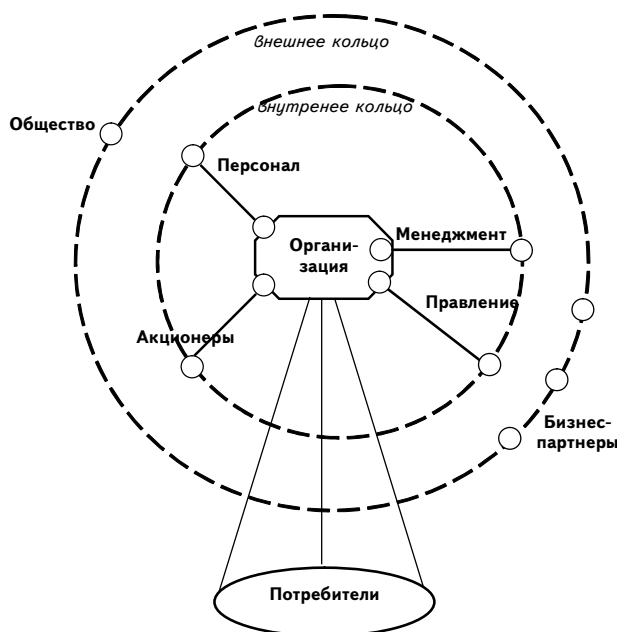
Для определения заинтересованных сторон представляется целесообразным использование существующих типовых классификаций.

В экономической литературе существуют различные классификации заинтересованных сторон. В таблице приведены три наиболее известные классификации.

На наш взгляд, наиболее информативной и рациональной является отнесение заинте-

**Типовые классификации заинтересованных сторон**

Критерий классификации	Название заинтересованной стороны	Сущность заинтересованной стороны
Возможность влияния на деятельность организации	Стратегические группы	Такие группы крайне важны для организации, поскольку обладают реальной силой воздействия. Ограниченные ресурсы организации в первую очередь должны направляться на их удовлетворение
	Моральные группы	Не представляют опасности для фирмы, но могут позволить ей обрести дополнительные конкурентные преимущества. Удовлетворение их интересов осуществляется по остаточному принципу
По рыночной принадлежности	Заинтересованные стороны рынка капитала (акционеры, кредиторы)	Ожидают получения дохода на авансированный капитал и заинтересованы в том, чтобы часть прибыли фирмы шла на выплату дивидендов
	Заинтересованные стороны товарного рынка (потребители, поставщики, органы власти, профсоюзы)	Общая заинтересованность заключается в желательности для них развития компании, инвестиций в нее (как внутренних, так и внешних), улучшения качества
	Организационные заинтересованные стороны (менеджмент, персонал)	Функционируют во внутренней среде организации. В таком качестве могут выступать как отдельная личность, так и любое подразделение фирмы
По степени ответственности и власти	Внешние заинтересованные стороны	Несут большую часть ответственности и обладают большей властью
	Внутренние заинтересованные стороны	Могут быть в значительной мере вовлечены в бизнес организации, будут, несомненно, влиять на построение ее стратегии, но они несут меньшую ответственность



**Рис. Система взаимоотношений структуры предпринимательского типа с заинтересованными сторонами**

ресованных сторон к внутреннему и внешнему кругу влияния или заинтересованности. Эта классификация позволяет смоделировать всю систему взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами (см. рисунок).

Взаимоотношения между фирмой и различными заинтересованными сторонами можно рассматривать как вклады заинтересованных сторон, совершаемые в обмен на выгоды и стимулы, которые обеспечивает им фирма.

Из сформулированного определения понятия “заинтересованные стороны” становится понятно, что взаимоотношения фирмы с заинтересованными сторонами можно рассматривать двояко, т.е. возможен и такой вариант, когда вклады делает фирма, а обратно получает некоторые выгоды, стимулы. Таким образом, вклады и стимулы имеют обоюдный характер, что делает обмен между фирмой и заинтересованной стороной вза-

имным. Взаимной является также ответственность, которую берут на себя стороны. Отношения организации с любой из заинтересованных сторон должны строиться на основе стремления к достижению обоюдной удовлетворенности.

Организация будет преуспевать при наличии общности намерений, взглядов и сотрудничества между заинтересованными сторонами. Таким образом, в современных условиях универсальной стратегией предпринимательской структуры сервисного типа должно стать *обеспечение сбалансированного роста уровня удовлетворенности всех заинтересованных сторон.*

Сегодня методология менеджмента качества распространилась во все сферы деятельности организации. В этой связи значительная роль принадлежит *политике в области качества.*

Политика организации в области качества представляет собой общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством. А поскольку качество пронизывает все аспекты деятельности, следовательно, она представляет собой, по сути, отражение стратегических (долгосрочных) направлений деятельности организации.

Интерпретацией направлений реализации политики в области качества, выраженной количественно, являются цели организации в области качества. Они являются логическим следствием политики, и их достижение является критерием соответствия политики выработанной стратегии организации и результативности системы менеджмента в це-

лом и системы менеджмента качества в частности, поскольку, в виду всего выше сказанного, цели в области качества и цели бизнеса совпадают. Таким образом, цели в области качества можно условно рассматривать как показатели результативности СМК и организации в целом.

Таким образом, СМК, созданную на основе МС ИСО серии 9000, можно оценить с помощью самих же МС ИСО серии 9000, правильно сформулировав направления политики в области качества и цели в области качества, которые и будут представлять собой оценочную систему показателей результативности функционирования системы менеджмента в целом и системы менеджмента качества, в частности.

Основным вопросом здесь остается необходимость соотношения на этапе формулирования целей в области качества и противоречивых потребностей заинтересованных сторон, которые нуждаются в сбалансировании.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что в области качества услуги цели предпринимательской структуры сервисного типа будут наиболее полно характеризовать результативность системы менеджмента качества и организации в целом в том случае, если они являются количественными, максимально возможными, устанавливаются на длительный срок, а также учитывают показатели вкладов и стимулов заинтересованных сторон.

---

<sup>1</sup> *Захаров Н.И.* Мотивационное управление в социально-экономических системах. М., 2000. С. 36.

<sup>2</sup> *Леонтьев А.Н.* Проблемы развития психики. М., 1959. С. 18.

*Поступила в редакцию 08.04.2010 г.*