



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа бакалавриата
по направлению подготовки 040100 «Социология»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Эффективность управленческого взаимодействия в организации сферы
услуг (на примере ООО «Fitness House»)**

Выполнил:
Студент IV курса II группы
Направления «Общая социология»
Мотина Юлия Владимировна

Научный руководитель:
Доцент кафедры
социального управления и планирования,
Доктор социологических наук,
Кандидат педагогических наук
Рубцова Мария Владимировна

Санкт-Петербург

2016

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты эффективности управленческих решений с позиции социологии.....	7
1.1. Понятие управления в социологии: сущность и содержание	7
1.2. Теории социального управления	9
1.3. Мотивирующие факторы в управлении персоналом. Главенство взаимодействия над воздействием	16
1.4. Основные методы управления и критерии оценки эффективности управленческих взаимодействий.....	18
Выводы по Главе 1.....	22
Глава 2. Управленческие решения в организации сферы услуг ООО «Fitness House».....	23
2.1. Особенности управленческой структуры организации ООО "Fitness House"	23
2.2. Эмпирическое исследование «Эффективность управленческих взаимодействий в организации сферы услуг ООО «Fitness House».....	29
Выводы по Главе 2.....	50
Заключение.....	51
Список использованной литературы.....	54
Приложения.....	58

Введение

Как отрасль научного знания, социология управления возникла не случайно. Ее возникновение прежде всего связано с тем, что социальное управление играет весьма специфическую функцию в общественной жизни. К. Маркс, величайший мыслитель 13 века, по этому поводу писал: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд... нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере»¹

Роль управления в общественной жизни весьма и весьма трудно переоценить в виду того, что острейшие кризисы, затруднительное положение стран - во многом трактуются как следствие несовершенства системы управления социумом. Также следует отметить, что проблема управленческой деятельности и ее организации носит все более и более многогранный и сложный характер.

Управление не является совершенно самостоятельным процессом, оно является структурной составляющей более масштабной системы жизнеобеспечения.

Управление охватывает собой не только производственные отношения, но и все области общественной деятельности, являясь при этом специфическим

¹Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т.23.С.90.

общественным процессом. Как следствие, возникает обоснование актуальности изучения данной проблемы с помощью социологического знания.

В каждой организации, имеющей место в современной экономической системе, существует своя, по- своему уникальная управленческая структура. Как правило, в рыночной или переходной экономической системе , основным показателем эффективности этих управленческих структур является прибыль организации. Однако, тот факт, что наше общество информационное, ведет нас к тому, что следует брать в расчет не только материальные факторы, но и обширную область других факторов, комбинирующих индивидуальную картину , отражающую степень эффективности управленческих структур.

Степень разработанности темы.

В случаях исследования управленческих взаимодействий следует опираться на масштабную теоретическую и эмпирическую базу. В виду многогранности и многоплановости теории управления, как социального процесса, она подвергалась разработке в рамках ряда научных дисциплин и , на данный момент, включает в себя теории и концепции как российских ученых, так и ученых зарубежья .

Вопросы методики оценки эффективности деятельности вообще и оценки эффективности деятельности предприятий сферы услуг в частности относятся к направлениям научных исследований, достаточно широко освещенным в трудах социологов разных временных периодов.

До конца 20 века в теории управления сравнительно небольшая роль отводилась исследованиям в рамках социологии. Однако, в тот момент, когда социальные проблемы встали наиболее остро, социологические методики исследования обрели свою популярность.

Данная тенденция характерна для множества организаций, в том числе и для организаций сферы услуг. Это обстоятельство и обусловило выбор данной темы исследования.

Итак, **объектом исследования** данной выпускной квалификационной работы выступит управленческая деятельность руководящего состава организации ООО «Fitness House». **Предметом исследования** будут являться социологические аспекты повышения эффективности управленческих решений в организации сферы услуг ООО «Fitness House».

Цель работы — определить основные тенденции функционирования и развития процесса управленческих взаимодействий в организации сферы услуг и их взаимосвязь с качеством сервиса.

В соответствии с поставленной целью работы решались следующие **задачи**:

1. Уточнить сущностные аспекты управленческих решений в организации сферы услуг;
2. Проанализировать процессы принятия управленческих решений в организации сферы услуг;
3. Обнаружить и выделить ряд критериев, оказывающих влияние на степень эффективности управленческих решений;
4. Обосновать основные направления деятельности, нацеленной на повышение эффективности управленческих взаимодействий в организации сферы услуг.

В качестве **гипотез** данной работы выступают следующие исследовательские предположения:

1. Между управленческой структурой и качеством оказываемых организацией услуг существует взаимосвязь;
2. Реструктуризация системы управления в кризисный период приводит к росту количества жалоб и большей неудовлетворенностью соотношением цена-качество;
3. Радикальные перемены в составе верхних звеньев управленческой структуры не способны в полной мере разрешить проблемные ситуации в организации сферы услуг; напротив, они могут усугубить настоящее положение вещей ;
4. Реструктуризация в составе верхних звеньев управленческой системы ведет к подрыву авторитета.

Работа состоит из двух глав. Первая глава представляет собой теоретико-методологическую базу исследования, в которой дан обзор существующих научных представлений по описанным выше вопросам. Она состоит из трех параграфов, посвященных анализу теоретических аспектов управленческих взаимодействий. Вторая глава является практической частью и содержит методологические основы проведения исследования, анализ полученной в ходе его проведения и основные выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ПОЗИЦИИ СОЦИОЛОГИИ.

1.1. Понятие управления в социологии: сущность и содержание

Ученое сообщество по-разному трактует понятие «управление». Вот основные из трактовок:

-Управление - сознательное целенаправленное воздействие , исходящее от субъектов управленческой деятельности, на объекты экономики или на людей . Осуществляется с целью направления действий объектов, во имя получения результата.

-Управление - процесс целенаправленного , систематического и сознательного воздействия людей на звенья социальной системы, такие как: производство, экономические отрасли, духовная жизнь.

Иначе говоря, управление – это совокупность универсально – исторических принципов, на которых основываются иерархические взаимоотношения в любом обществе и в любую историческую эпоху ².

Управленческий механизм присущ абсолютно всем сферам деятельности человека, обеспечивая разработку и применение методов и способов достижения поставленных целей.

Выделяют 3 основных уровня управления:

- 1) управление высшего звена (институциональный уровень).
- 2) управление среднего звена (управленческий уровень) .
- 3) технический уровень (подчиненные).

Управление подразумевает под собой непрерывное решение различных вопросов проблем.

Решение проблемы, возникающей перед отдельным индивидом или социальной группой, представляет собой исходный пункт управленческой деятельности.

Всего выделяют два механизма принятия решений сфере управленческой деятельности:

- регулирование;
- манипулирование.

²Кравченко А.И., Тюрина А.О. Социология управления: фундаментальный

Регулирование – это процесс, с помощью которого поддерживается определенный уровень организованности системы.

Регулирование является низшей формой управления в виду того, что решение проблем осуществляется в рамках ранее сложившихся взаимодействий и отношений.

Более сложные формы управления включают в себя процессы преобразования системы из одного организационного состояния в другое целью повышения эффективности деятельности.³

Что касается манипулирования, его сущность состоит в выделении единичного аспекта рассматриваемой проблемы в управлении, игнорируя при этом все альтернативные пути решения.

Как отрасль научного знания, социология управления возникла не случайно. Ее возникновение прежде всего связано с тем, что социальное управление играет весьма специфическую функцию в общественной жизни. К. Маркс, величайший мыслитель 19 века, по этому поводу писал: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд... нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере»

Роль управления в общественной жизни весьма и весьма трудно переоценить в виду того, что острейшие кризисы, затруднительное положение стран - во многом трактуются как следствие несовершенства системы управления социумом.

³ Фененко Ю.В. Социология управления : Учебное пособие. - М. : ПКЦ Альтекс, 2005. - 236 с

Также следует отметить, что проблема управленческой деятельности и ее организации носит все более и более многогранный и сложный характер.

Управление не является совершенно самостоятельным процессом, оно является структурной составляющей более масштабной системы жизнеобеспечения.

Управление охватывает собой не только производственные отношения, но и все области общественной деятельности, являясь при этом специфическим общественным процессом. Как следствие, возникает обоснование актуальности изучения данной проблемы с помощью социологического знания.

1.2. Теории социального управления

Проблемы социального управления не теряли своей актуальности ни на одном из этапов развития социума.

Современные западные теоретики, Дж.Бэрнхем, Д.Белл, Дж.Гэлбрэйт, утверждают, что управление- это источник силы, способный избавить общество от проблем, повысив его жизнеспособность.⁴ Они являются сторонниками укрупнения сфер применения государственного планирования.

Создателем первой научной теории управления принято считать американского инженера Фредерика Тейлора.

В основе его исследований лежит принцип систематического изучения труда с целью совершенствования управленческого контроля.

⁴Бирюкова Н.С. Социально- философский анализ концепта "Элита" в классических и постклассических теориях элитообразования // Современные исследования социальных проблем. 2012. №14(12)

В.И. Ленин указывал на то, что советским ученым и руководителям необходимо внедрять в практику систему Тейлора⁵.

Остается загадкой, почему принципы Тейлора так и не нашли применения в России.

С середины 20 века чрезвычайную популярность обрело сопоставление японской и западных экономических систем. В Японии любая экономическая организация сравнима с семьей, которая противостоит стихиям классовой борьбы и конкурентного рынка.

Однако, дистанция между начальником и подчиненными соблюдается весьма жестко. Но при этом начальство заботится о моральном облике подчиненных и их здоровье.

Следует отметить, что на протяжении долгого времени управленческие аспекты рассматривались научными отраслями без применения социологического знания. Лишь когда социологические аспекты проблемы стали чрезвычайно острыми, потребовалось объективно вмешательство социологии. Началась интенсивная работа над новыми формами управления и организации, с учетом социальных факторов.

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, ученого, являющегося основателем школы научного управления. Тейлор был убежден в том, что для усовершенствования большинства операций ручного труда и повышения эффективности, необходимо использовать анализ и логику. Первой стадией управления, по его мнению, был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

⁵Ядов В.А. Социология в России. 2-е изд. М.: Издательство Института социологии РАН, 1998. С. 285.

Вместе с тем, центром его внимания был человеческий фактор, упор на который стоит делать для стимуляции трудовой активности. Ключевым элементом в данном подходе было то, что для получения лучшего вознаграждения, необходимо производить больше.

По мнению Тейлора, в традиционной системе того времени прослеживались такие недостатки:

- работники не заинтересованы в увеличении производительности труда
- администрация, не имея представления об умениях и навыках сотрудников, не имеет возможности использовать их в достаточной мере.
- система материального поощрения не возымела должный уровень эффективности.

Тейлор ясно и четко осознавал необходимость подразделения общего трудового процесса на узкоспециализированные операции.

Концепция управления Тейлора поспособствовала тому, что управление далее рассматривалось уже как самостоятельная область научных интересов и исследований.

Значительный вклад в развитие социологии также внес Элтон Мэйо – американский психолог и социолог. Именно под его началом был проведен знаменитый Хоторнский эксперимент (1927-1932)⁶ в результате которого, было положено начало разработки концепции «человеческих» отношений.

Изучению подвергся ряд факторов:

условия и организация труда

⁶Жопец Л. Классические эксперименты в социальной психологии. Киев: Київ, 2010. С. 105.

-заработная плата

-межличностные отношения

-стиль руководства

Эксперименты в Хоторне осуществлялись в несколько этапов. Сначала без особого успеха исследовалось биопсихологическое влияние производственной среды на производительность труда. В дальнейшем, изучению подвергались непосредственно структуры общения в трудовых группах и корректировка управленческого воздействия на них.

Если Тейлор обещал управляющим повышение производительности труда, то Мэйо обещает им расширение сфер влияния и преданность подчиненных.

В основе его концепции лежат следующие положения:

-человек ориентирован и включен в контекст трудового поведения;

-руководству следует в большей степени ориентироваться на людей, нежели чем на продукцию, что обеспечивает социальную стабильность и удовлетворенность подчиненных своей работой;

-производительность труда не столько зависит от финансового поощрения, и условий труда, сколько от таких показателей как: хорошие отношения с начальством, коллективом и т.д.;

-решение многих проблем производства имеет место в непроизводственной сфере.

-для руководителей важно принимать во внимание психологию работников

В ходе Хотторнского эксперимента Мэйо обнаружил, что в любой компании или на заводе помимо официальных служебных отношений (формальная организация) возникают неофициальные, дружеские отношения (неформальная организация). Именно эта неформальная организация, в конечном счете, определяет характер труда работников.

Жесткая иерархия подчиненности несовместима с человеческой природой. При официальных отношениях, смягчающую, сглаживающую роль должны играть неофициальные отношения.

Одним из основателей классической школы административного управления считается Анри Файоль. Ключевым положением теории Файоля являлось то обстоятельство, что он подверг рассмотрению управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как:⁷

- Предвидение
- Организация
- Распорядительство
- Координация
- Контроль

Американский социолог - теоретик Толкотт Парсонс , представитель школы структурного функционализма, выдвинул следующую теорию относительно социологии управления.⁸

Структурно-функциональный анализ понимается как принцип системного исследования социальных явлений и процессов в качестве структурно расчленённой целостности, в которой каждый элемент структуры имеет определённое функциональное назначение. Представляет собой четкое выделение

⁷Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. - / О.С. Виханский, А.И. Наумов, – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.

⁸Кравченко, А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2000. - 352 с.

статистических и динамических компонентов социального объекта, а также проблем их интеракции.

Парсонс обладал идеалистическими взглядами на общество, он считал, что если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, и доказать свою эффективность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура окажет положительное влияние на организацию. Парсонс подчеркивал что ценности являются фундаментом общества. В качестве функциональных проблем любой системы Парсонс выделял следующие аспекты:

- Адаптация
- Достижение цели
- Интеграция
- Поддержание образца.

Любая система стремится к равновесию, обладая стабилизирующей функцией. У Парсонса элементом, упорядочивающим взаимодействующие части, стала структура. Структура понимается как система социальных норм и статусов.

В контексте своей теории структурного функционализма, Т.Парсонс выделял 4 группы иерархических подсистем:

1) подсистема управления («первичный уровень»). Элементарный объект управления, без присущих ему каких – либо управленческих функций.

2) Управление в сферах производства и распределения («менеджеральный» уровень). По мнению Т. Парсонса, этот уровень действует не от собственного имени, а от лица очередного, более высокого уровня.

3) Выработка правил для «менеджерального» уровня. Представляет собой совет директоров .

4) Люди, имеющие место в правительственных органах , занимающихся государственной политикой.(высший «социальный» уровень управления), олицетворяющий целостность системы.

Американский социолог Р. Мертон, на основе теоретического анализа внушительного объема эмпирических социологических исследований, в том числе и «Хоторнского эксперимента», пришел к выводу, что действующие и мыслящие в соответствии с традициями лица, в том числе и в сфере управления, обычно сосредоточивают свое внимание на явных функциях, осуществляемые управляемыми ими организациями или их подразделениями . Однако , следует обратить внимание на то, что по мере усложнения организаций и их взаимодействий с внешней социальной средой для принятия и осуществления эффективных управленческих решений нужно принимать во внимание и скрытые функции, которые очень сложно предугадать, что в значительной степени усложняет осуществление управленческих процессов. В соответствии с этим необходимо учитывать , что цель является лишь одним из многих результатов осуществления функциональной деятельности, отклонение от цели есть не ошибка, а закономерность совершенствования управления , как реакция на изменение внешних условий.

1.3. Мотивирующие факторы в управлении персоналом. Главенство взаимодействия над воздействием

Обладая достаточными сведениями о типе работников определенной организации, можно выделить определенные рекомендации по выработке оптимальных условий, направленных на максимальную отдачу в процессе трудовой деятельности. Напротив, мы можем дать оценку действительному положению дел относительно наличия демотивирующих факторов.

Многими компаниями были разработаны подробные программы, направленные на мотивацию персонала. Однако они не всегда эффективны, т.к. зачастую в них отсутствуют элементы индивидуального подхода. Ведь то, что полезно для одного, может оказаться вредным для другого.

При разработке системы мотивации, очень важно учитывать баланс между интересами компании в целом и сотрудников в частности.

Принципиальный подход: мы мотивируем людей не так, как МЫ считаем нужным, а так, как люди САМИ этого хотят.

В случае, когда организационная система мотивации начинает противоречить поведенческим характеристикам настоящих сотрудников, возникает либо необходимость корректировки системы, либо смены штата. Прививание и навязывание мотивов без учета организационной культуры . обладают чрезвычайно малой эффективностью.

Одновременно, корректное толкование мотивационной системы может в некоторой степени сгладить все возникшие противоречия. Обладая сведениями о поведенческом типе сотрудников, у руководителя открывается возможность правильно расставить акценты при любых изменениях, происходящих в компании.

Удовлетворенность работой является ничем иным, как соотношением мотивирующих и поддерживающих факторов.⁹

Выделяют следующие поддерживающие факторы:

- деньги;
- условия;
- инструменты для работы;
- безопасность;

⁹Менеджмент организации: Учебное пособие / Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2006. – 304 с.

- надежность.

Мотивирующие факторы:

- Признание;
- Рост;
- Достижения;
- Полномочия
- Ответственность

Если не присутствуют ни та, ни другая группа факторов — работа становится невыносимой.

Если присутствуют только поддерживающие факторы — неудовлетворенность работой достигает минимального уровня.

Если обе группы факторов присутствуют — сотрудник максимально удовлетворен исполняемой им работой.

Говоря о мотивации, мы должны принять за аксиому тот факт, что в организации, где зарплата ниже среднерыночной для отдельных категорий специалистов, не соответствует прожиточному минимуму, где отсутствует организационная структура и порядок, где нагрузка на персонал превышает разумную, то есть в компании, где не созданы предпосылки нормальной работы, никакая система мотивации не даст долгосрочного эффекта.¹⁰

Тут логичнее будет рассуждать скорее об устранении основных демотивирующих факторов.

¹⁰Малинина Е.А. Стимулирование персонала в современной организации: автореф. дис. д-р экон. СПб., 2003. С. 10.

Исходя из всего вышесказанного, можно заключить, что, любое действие, предпринятое руководством по отношению к сотрудникам может быть расценено как мотиватор, так и демотиватор.

1.4. Основные методы управления и критерии оценки эффективности управленческих взаимодействий

В социологии под методами обычно понимаются сознательно и последовательно применяемые способы достижения намеченной цели. Под методом управления обычно понимается совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Методы управления — это приемы и способы, с помощью которых управляющий достигает желаемого результата; способы, которыми он использует доступные ему средства управления и определяет для себя параметры этих средств.¹¹

В рассматриваемой нами тематике, применение системного подхода просто неотъемлемо, т.к. только таким путем возможно выяснить сущность социального объекта.

Каждая из систем состоит из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов и комплексный подход именно конкретизирует системность в управлении, в виду того, что посредством данного подхода возникает возможность разработки и применения управленческих решений, исходящих из анализа управляемой подсистемы.

¹¹Центр Креативных Технологий URL: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004/> (дата обращения: 29.04.2016.).

Моделирование является ничем иным, как исследованием каких-либо систем, явлений или процессов путем создания и исследования их моделей, отражающих взаимосвязи, свойства, черты и структурные и функциональные характеристики реальных объектов.

Моделирование осуществляется в несколько этапов:

- 1) постановка целей и задач, конструирование модели
- 2) теоретический или эмпирический анализ модели, определение степени достоверности выведенных результатов
- 3) практическое применение полученной информации

Также возможно наличие четвертого этапа, включающего в себя корректировку полученных результатов с целью введения возможных уточнений и ограничений.

Методы управления классифицируются следующим образом на:

- организационно-административные (организационно-распорядительные), основанные на директивных постановлениях высших управленческих структур;
- экономические, берущие начало за счет экономических стимулов
- социально-психологические, направленные на повышение уровня социальной активности индивидов, действующих в управляемой подсистеме.

Методы первой разновидности имеют особенность в том, что их действия выражаются в формальных актах, устанавливающих правила работы для исполнителя.

Существует три вида организационно- административных методов управления:

-стабилизирующие(благодаря дисциплине и ответственности , поддерживается стабильность организационных связей.)

-распорядительные(контролируют положение существующих организационных связей, вносят корректировки)

-дисциплинарные(определяют формирование состава элементов системы и некоторых организационных связей с помощью поддержания функционального порядка) ¹²

Основополагающей функцией организационно-административных методов является оптимизация трудовой деятельности, способствующая эффективному решению функциональных задач.

В отличие от предыдущей группы методов, данная группа экономических методов ориентирована не столько на административное влияние, сколько на вознаграждение за эффективную производственную деятельность.

Имеет смысл отметить, что значимость методов подобного рода значительно возрастает в условиях рыночной экономики. Выслеживается четкая направленность на получение финансовой прибыли.

К экономическим методам, применяемых на организационном уровне,

относятся системы:

-заработной платы и других форм материального поощрения

¹²Фененко Ю.В. Социология управления : Учебное пособие. - М. : ПКЦ Альтекс, 2005. - 236 с

-ответственности за дисциплину, качество и эффективность работы, с применением санкций и вознаграждений

-Стимулирование деятельности, направленной на повышение производительности и эффективности организации.

Основополагающими принципами, символизирующими социологический аспект в группе экономических методов , звучат следующим образом:

- соответствие вознаграждения затратам или результатам труда;

-комбинирование моральных и экономических стимулов

-чередование санкций и стимулирования

Использование для достижения результата коллективного финансового интереса.

Третья разновидность методов (социально- психологические)есть ни что иное, как совокупность методов психологического влияния на личность или социальную группу, на отношения при взаимодействии между ними, направленное на увеличение эффективности производственной деятельности объектов.

Это такие методы, как:

- Похвала;
- Внимание;
- Поддержание высокого авторитета сотрудника.

Выводы по первой главе.

В первой главе нами были рассмотрены сущность и содержание понятия «управление» в социологии, выделены три основных уровня управления и основные механизмы принятия решений в сфере управленческой деятельности.

Нами были рассмотрены основные теории социального управления, раскрыта сущность Хоторнского эксперимента, который положил начало поиску взаимосвязи между условиями работы и производительностью труда.

В первой главе были выделены основные функции управления. На основании принципов структурного функционализма нами были выделены четыре группы иерархических подсистем в управлении.

В одном из параграфов главы нами были рассмотрены и поделены на группы основные мотивирующие факторы в управлении персоналом. Говоря о мотивирующих факторах в организации, мы сделали акцент на главенстве взаимодействия над воздействием в управленческой деятельности при разработке мотивационной системы.

Также в первой главе были изложены основные методы управления и критерии оценки эффективности управленческих взаимодействий.

И в последнем из параграфов главы были рассмотрены виды организационно-административных методов управления.

Все теоретические аспекты, изложенные в первой главе, обеспечивают нам основательную базу для проведения эмпирического исследования в поле.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ ООО «FITNESS HOUSE»

2.1. Особенности управленческой структуры организации ООО "Fitness House"

Сеть спортивных клубов Fitness House взяла старт 30 июня 2007 года с момента открытия первого клуба Fitness House Plaza на месте знаменитого ночного клуба Plaza, на Стрелке В.О. Затем был открыт клуб в торговом центре «Масштаб» на Пулковском шоссе.

Несмотря на удаленность от центра города, спустя небольшое время этот впечатляющий своим размером клуб стал очень популярен и по сей день остается «флагманом» сети.

По мере своего развития и расширения сеть становилась все более популярной в виду того, что большое количество клубов обеспечивало пешую доступность для клиентов.

В настоящее время, компания Fitness House входит в группу лидеров не только по объемам продаж, но и по количеству действующих клубов и величине клиентской базы.

На сегодня Fitness House наиболее динамично развивающаяся сеть фитнес-клубов в России. Несмотря на непростую экономическую ситуацию в стране, сеть расширяется с довольно высоким темпом, представляя клиентам все новые и

новые комфортабельные клубы, оснащенные различными тренажерами, просторными оснащенными аэробными залами, SPA- зонами и бассейнами.

До того, как были осуществлены масштабные изменения в структуре компании, существовали три категории клубов сети: «Fitness House Basic», «Fitness House» и «Fitness House Prestige».

«Fitness House Basic»- это бюджетная линейка клубов, с максимально доступными ценами на абонементы, как правило, без зоны SPA.

«Fitness House»- клубы этой категории наиболее многочисленны. Они отличаются от представителей «Fitness House Basic» наличием бассейна и большей площадью.

«Fitness House Prestige»- это премиальный сегмент, линейка клубов с дизайнерски- оформленными помещениями, наиболее жесткой системой подбора кадров.

В дальнейшем, после реструктуризации системы, линейка «Fitness House Basic» была упразднена.

Структура предприятия представляет собой линейно-функциональную схему взаимодействия подразделений: во главе находится дирекция, в чьем непосредственном подчинении находятся все структурные подразделения фитнес-клубов.

В каждом клубе сети существуют определенные подразделения. Изменения, произошедшие в данных подразделениях, можно иллюстрировать в виде таблицы.

Таблица 1 – Изменения в структурных подразделениях клубов сети.

Подразделения клуба до реструктуризации системы	Подразделения клуба после реструктуризации системы
Управляющий	Директор
Фитнес- менеджер (ФМ), координатор	Заместитель директора
Администратор системной службы (АСС)	Упразднено
Отдел продаж (ОП)	Коммерческий отдел (КО)
Администрация рецепции (АР)	Упразднено
Аэробный зал (АЗ)	Аэробный зал (АЗ)
Тренажерный зал (ТЗ)	Тренажерный зал (ТЗ)
Водный комплекс (ВК)	Водный комплекс (ВК)

Как видно по таблице, функции управляющего взял на себя Директор клуба (занимается вопросами, касающимися оборудования клуба, его закупки, состоянием клуба в целом). Как правило, на данную должность заступают лица, не связанные с фитнес- подразделением, это управленцы.

Полномочия фитнес- менеджера перешли к заместителю директора. По большому счету, они остались неизменными. На эту должность, как правило, заступали тренеры сети. До реструктуризации управленческой системы, тренер мог занимать пост фитнес- менеджера и инструктора одновременно. Однако, после преобразований, такая практика завершила свое распространение, что вынудило сотрудников делать выбор в пользу лишь одной из должностей. Составление сетки расписания аэробного зала и графиков дежурств в тренажерном зале также вошло в компетенцию заместителя директора клуба.

Должность администратора системной службы была упразднена за ненадобностью. Обязанности администратора системной службы между собой разделяют директор и его заместитель.

Отдел продаж был переквалифицирован в коммерческий отдел, приобретя также обязанности администраторов рецепции.

Фитнес- подразделения и его ветви остались неизменными на данном уровне.

Однако, на уровне верхних звеньев управленческой структуры, наиболее масштабные преобразования и изменения затронули именно фитнес-подразделение.

До июня 2015 года в фитнес- подразделении компании Fitness House существовали четыре ключевых должности :

- Директор по фитнесу;
- Директор подразделения аэробного зала;
- Директор подразделения тренажерного зала;
- Директор подразделения водного комплекса.

Все эти должности были заняты действующими тренерами компании. Директор каждого из подразделений занимался формированием сетки расписания для каждого из клубов, также на них лежали полномочия по подбору кадров, проведения кастингов сети.

После реструктуризации системы управления, пост директора по фитнесу занял бывший управляющий одного из клубов. Так как сферой компетенции этого человека являлись продажи и менеджмент, возникли серьезнейшие затруднения

при выполнении полномочий, касающихся непосредственно фитнес - подразделения. Что повлекло за собой необходимость введения новых должностей.

Обязанности директора подразделения аэробного зала на себя взяла группа экспертов - тренеров. В сфере компетенций каждого из экспертов лежат определенные виды групповых тренировок в аэробном зале (разумное тело, аэробика, силовые классы, функциональные классы и т.д.).

Остальные должности также претерпели кадровые перестановки, изменив свое наименование с директоров на экспертов.

До осуществления преобразований, внутренние корпоративные обучения сотрудников проводились бесплатно, в целях повышения квалификации.

После преобразовательной деятельности, данная опция была упразднена, и сотрудник, желающий повысить свой профессиональный уровень, отныне должен производить оплату(что естественным образом сказывается на уровне компетентности персонала).

Среди методов управления в компании Fitness House можно условно выделить следующие:

Административные методы организации:

1.Метод регулирования взаимоотношений внутри компании путем подразделений (Фитнес- подразделение, коммерческий отдел и т.д.)

2.Властная мотивация как метод стимулирования труда.

Экономические методы :

1.Стимулирование посредством материальных выплат .

Психологические методы:

1. Создние ощущение причастности к компании, общий настрой, корпоративный устав, лекции, семинары.

2. Обеспечение осуществления социальных гарантий – больничные листы, пособия и т.д.

Следует отметить, что обычно основной мотивационный метод – экономический. Однако в компании «Фитнес Хаус» важную роль играет идейность и чувство причастности к компании. Именно поэтому, не смотря на относительно низкий оклад, многие сотрудники не хотят покидать свое место работы.

После смены вектора политики компании был введен бонусный метод оплаты, который включает в себя поощрения для сотрудников, имеющих выдающиеся успехи в области продаж. За нарушение ряда правил следует применение штрафных санкций, присутствует жесткая система депремирования сотрудников.

Компания стремится к обеспечению стабильности оплаты труда и соблюдению минимального порога выплат. Адекватная оплата труда – это основное средство обеспечения добросовестной работы. Заработная плата работников складывается из:

- Оклада соответствующего занимаемой должности,
- Премииальных выплат,
- Доплат иного рода (пособия и пр.)

Лишение премии применяется в случаях :

- Выполнение трудовых обязанностей недолжным образом;

- Проступков дисциплинарного характера (в т.ч. опоздания);
- Нанесения ущерба материальному состоянию компании;
- Не соблюдения правил техники безопасности;
- Отклонения от норм выполнения работы.
- Не появления на рабочем месте без уважительной причины,
- Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного или иного опьянения.

Из методов социально-психологического мотивирования выделяется создание наиболее оптимальных условий труда.

2.2. Эмпирическое исследование «Эффективность управленческих взаимодействий в организации сферы услуг ООО «Fitness House»

Для получения данных, подтверждающих или опровергающих гипотезы данной выпускной квалификационной работы, было проведено эмпирическое социологическое исследование, направленное на поиск взаимосвязи между реструктуризацией системы управления в организации и качеством оказываемых компанией услуг, с целью формирования практических рекомендаций.

Описание проблемной ситуации.

В июне 2015 года компания «Fitness House» претерпела очень масштабные изменения в структуре управленческих звеньев, что повлекло за собой бессистемные смены в составе руководства каждого из клубов. Такие перемены провоцируют подрыв авторитета руководящих лиц в глазах не только коллектива сотрудников, но и клиентов, которые, в большинстве своем, предпочитают знать

тех, кто отвечает за качество сервиса, в лицо. В данном исследовании планируется наглядным образом продемонстрировать, как стихийные перемены в руководящих составах влияют на качество сервиса, как такие перемены становятся причиной социальной напряженности в коллективе компании. Важным фактором, способствующим снижению мотивации на эффективную работу, послужили не только постоянные перемены в системе оплаты труда и бесконечные аттестации сотрудников, но и перемены в составе руководителей каждого из направлений фитнес услуг, так как лица, занимающие свои посты до реформ в компании, пользовались огромным авторитетом среди сотрудников компании. Некоторые из них занимали свой пост с основания сети клубов. После осуществления реформаций, пост директора по фитнесу занял сотрудник- продажник (что является попыткой сделать акцент на опыт сотрудников в сфере продаж, а не назначить на пост лидера, являющегося авторитетом именно в фитнес- сфере). Так же, в виду того, что одному и тому же лицу отныне нельзя занимать пост заместителя директора и инструктора сети, большинство заместителей сделало выбор в пользу тренерской деятельности, снявшись с постов замов. Это привело к тому, что составлением расписания стали заниматься бывшие сотрудники коммерческого отдела, в основном не имеющие представления о правильном распределении физической нагрузки, специфике форматов занятий и клиентских пожеланий, ожиданий, запросов.

В дальнейшем акцент подготовки сотрудников смещается с повышения квалификации на улучшение навыков продаж. Компания стремится любыми доступными способами поднять уровень прибыли (повышение цен на услуги клуба, отмена «заморозки» абонементов, отмена бесплатных персональных тренировок (БПТ), создание сайта- бонусной системы «Все продают все», и теперь продажи- это не только компетенция коммерческого отдела (КО) , но и каждого из подразделений компании).

Из-за постоянных перемен в мотивационной системе и бесконечных аттестаций фитнес- подразделения, а также установке заоблачных планов на продажи дополнительных фитнес- услуг, непомерное большинство тренеров, имеющих очень длительный стаж работы в компании, с крайне высоким уровнем компетентности, клиентского доверия и авторитета, были вынуждены оставить свое место работы и сменить компанию. В результате в компании появляется социальная напряженность и понижается мотивация.

В результате, проблема эффективности управленческого взаимодействия, в силу своей сложности и неоднозначности, остается не разрешенной. необходим системный подход к решению этой задачи. Именно поэтому ее решение необходимо осуществлять в рамках социологического исследования.

Цель исследования: изучение управленческого взаимодействия в организации сферы услуг, на примере компании «Fitness House» , оценка его социальной эффективности, на основе анализа положительных и отрицательных социальных последствий реструктуризации системы управления и мотивации персонала. Необходимо выявить особенности функционирования управленческой структуры в организации сферы услуг фитнес- индустрии и проанализировать, какие преобразования в управленческой структуре и стратегии повлекли за собой изменения качества сервиса и широты клиентской базы.

Объект исследования: управленческая деятельность руководящего состава организации ООО «Fitness House».

Предметом исследования являются социологические аспекты повышения эффективности управленческих решений в организации сферы услуг ООО «Fitness House», социальные последствия реструктуризации системы управления в организации, влияние процесса функционирования структуры управления в

организации на качество оказываемых услуг и, как следствие, эффективность этой структуры.

Гипотезы исследования В качестве гипотез данной работы выступят следующие исследовательские предположения:

1. Между управленческой структурой и качеством оказываемых организацией услуг существует взаимосвязь;
2. Реструктуризация системы управления в кризисный период приводит к росту количества жалоб и большей неудовлетворенностью соотношением цена-качество;
3. Радикальные перемены в составе верхних звеньев управленческой структуры не способны в полной мере разрешить проблемные ситуации в организации сферы услуг; напротив, они могут усугубить настоящее положение вещей ;
4. Реструктуризация в составе верхних звеньев управленческой системы ведет к подрыву авторитета.

Задачи исследования: проверка сформулированных гипотез требует решения следующих задач:

1. Уточнить сущностные аспекты управленческих решений в организации сферы услуг;
2. Проанализировать процессы принятия управленческих решений в организации сферы услуг;
3. Обнаружить и выделить ряд критериев, оказывающих влияние на степень эффективности управленческих решений;
4. Обосновать основные направления деятельности, нацеленной на повышение эффективности управленческих взаимодействий в организации сферы услуг.

Общая процедура исследования:

1. Включенное нестандартизированное наблюдение за преобразовательной деятельностью в управленческой структуре и ее последствиями в компании «Fitness House».
2. Анализ книги отзывов и предложений клуба «Fitness House Prestige» на Левашовском (сгруппировать жалобы по формам, выделить тенденций преобразования соотношений жалоб различных типов).
3. Выделение аспектов взаимосвязи между изменениями в управленческой структуре компании и качеством оказываемых компанией услуг.

Метод исследования:

1. Включенное скрытое полевое наблюдение.
Роль наблюдателя: участник.
2. Анализ документов.
Источник информации: Книга отзывов и предложений клуба «Fitness House Prestige» на Левашовском.

Дневник наблюдения.

Наблюдение осуществлялось в период с сентября 2013 года по март 2016 года. Основными целями, которое преследует данное наблюдение, является выявление общих и групповых интересов сотрудников компании, неформальных и официальных, выявление конфликта интересов или же, напротив, их согласованности.

Таблица 2 – Дневник наблюдения

Характеристика объекта	Обстановка, где находится объект	Цели действий	Поведение	Частота наблюдения
Наблюдение за реализацией полномочий глав фитнес-подразделений, обладающих компетенциями подбора персонала	Кастинг на должность инструктора групповых программ, проходящий в одном из клубов сети («Fitness House» на Крестовском). (Сентябрь 2013 г.)	Оценка инструкторских навыков и компетентности претендентов, отбор персонала	Директора подразделения с уверенностью и знанием дела оценивают претендентов. Уровень их компетентности и авторитета позволяет довольно быстро принимать решения.	Продолжительность ситуации- 1,5 часа, наблюдаемые действия довольно типичны, процедура отбора персонала выглядит достаточно отработанной и продуманной.
Наблюдение за процессом оценки знаний и компетенций сотрудников компании действующим директором фитнес подразделения	Письменная аттестация сотрудников фитнес-подразделения, проходящая в клубе «Fitness House» на Крестовском(Июнь 2014 г)	Оценка знаний и компетенций сотрудников сети, присвоение тренерской категории, индексация заработной платы	Директор подразделения групповых программ снабжает сотрудников раздаточным материалом для осуществления письменного тестирования	Продолжительность процедуры 2-3 часа(зависит от сотрудника). Частота проведения теоретической аттестации- раз в год.
Наблюдение за процессом оценки знаний и	Письменная аттестация сотрудников фитнес-подразделения	Оценка знаний и компетенций сотрудников сети,	Эксперты в крайне плохом организованном порядке снабжают	Продолжительность процедуры- 4-5 часов. Некоторые из

компетенций сотрудников компании всеми экспертами подразделения	я, проходящая в клубе «Fitness House» на Чкаловской(и июнь 2015 г.)	присвоение тренерской категории, индексация заработной платы	сотрудником раздаточными материалами для проведения тестирования. Отмечается очень большой объем этих материалов и нежелание сотрудников тестироваться (эксперты не обладают должным уровнем авторитета)	сотрудников не успели за один раз пройти тестирование, что привело к громоздкости самой процедуры аттестации, процесс тестирования и обработки результатов занял практически три месяца. Частота проведения теоретической аттестации в соответствии с новыми правилами – 2 раза в год
Наблюдение за процессом оглашения и обсуждения новой структуры управления и новой системы мотивации сотрудников компании, знакомство с НОВЫМ	Собрание сотрудников фитнес-подразделения сети в клубе «Fitness House» на Чкаловской (июнь 2015 г.)	Доведение до сотрудников основных положений новой мотивационной системы и структурных изменений в системе руководства компании, а также знакомство с НОВЫМ	Большинство сотрудников, присутствующих в зале не стесняются в открытой форме выразить недовольство инновационными преобразованиями, высказывают свои	Приблизительная длительность собрания- час. Подобные собрания ранее не проводились.

руководство м		руководящим составом и уполномочен ными лицами	возражения, которые в практически безапелляцио нной форме подавляются и директором и экспертами направлений	
Наблюдение за процессом оценки практически х навыков инструкторо в сети составом новых экспертов	Практическая аттестация сотрудников фитнес- подразделени я сети «Fitness House Prestige» в клубе «Fitness House Prestige» на Левашовском (декабрь 2015 г.)	Оценка уровня компетентнос ти сотрудников линейки премиального сегмента, оценка качества практических навыков преподавания .	Многими аттестующим ия была отмечена пристрастнос ть экспертов при оценке навыков сотрудников. Массовое недовольство вызвал факт повышения частоты проведения аттестаций.	Продолжитель ность процедуры- 3 часа. Частота проведения практической аттестации в соответствии с новыми правилами - 2 раза в год.

Анализ документов.

В данном исследовании осуществляется анализ рукописного документа «Книга отзывов и предложений». Представленный документ наличный (составлен независимо от исследователя), рукописный и официальный.

В «Книге отзывов и предложений» содержатся 93 записи с ответами руководства на каждую из них. Записи датируются периодом с 16 октября 2014 года по 26 марта 2016 года. Авторами записей выступают клиенты клуба «Fitness

House Prestige» по адресу: город Санкт-Петербург, Барочная улица 10/ Левашовский проспект 13В. Документ был создан с целью контроля качества оказываемых клубом услуг, поддержания обратной связи с клиентской базой и учета претензий, жалоб, пожеланий и благодарностей.

Данный источник представляется особенно интересным, так как он относится непосредственно к премиальной линейке клубов «Fitness House Prestige». Ведь именно в клубах этой категории клиентам гарантируется высокий уровень сервиса и обслуживания, индивидуальный подход, комфорт, удобство и статусность. В клубах «Fitness House Prestige» при отборе персонала выдвигаются особо-жесткие критерии, что также способствует поддержанию надлежащего уровня качества обслуживания.

Целью данного исследования является подтверждение/ опровержение гипотез выпускной квалификационной работы:

1. Между управленческой структурой и качеством оказываемых услуг существует взаимосвязь(после масштабных преобразований в управленческой структуре количество негативных/ позитивных отзывов уменьшилось/ возросло);
2. Реструктуризация системы управления в кризисный период приводит к росту количества жалоб и большей неудовлетворенности соотношением цена/ качество;
3. Радикальные перемены в составе верхних звеньев управленческой структуры в компании «Fitness House» приводит к изменениям в конкретных показателях качества оказываемых услуг.

Для достижения цели исследования, предполагается выполнение следующих задач:

- Типологизация записей по различным категориям;
- Подсчет соотношений категорий записей, меняющихся с течением времени;
- Соотнесение изменений в характере записей с хронологией реструктуризации управленческой системы.

Итак, в результате ознакомления с источником информации под названием «Книга отзывов и предложений», была осуществлена типологизация записей, содержащихся в источнике.

Анализ документа показал, что в качестве основных вопросов, отраженных в записях, выступают:

1. Кадровый состав

- Несоответствие уровня компетентности:

«Потратив более одного часа моего времени, коммерческий отдел не смог корректно пересчитать один вид пакета тренировок в другой..»(заявление №13)

«Занятие очень не понравилось<...> Я не встречала более равнодушного тренера, который откровенно зевал, пока мы делали упражнения, ничего не поправляла..» (Заявление №30)

-Просьбы вернуть уволенного сотрудника:

«Некоторые клиенты сожалеют о том, что уволили А. Гутникова, он работал очень грамотно, не за «зарплату», а за результат тренировок для клиента. Обращал внимание на многое, от чего зависит результат. Если это возможно, просьба вернуть тренера обратно..»(Заявление №1)

«Хочется почаще встречать таких тренеров. За такое короткое время , что Е.Исупов был здесь, на последнее занятие пришло 16 человек! Верните его пожалуйста, а мы Вам будем очень благодарны..» (Заявление №76)

«Вы меня извините, но разбрасываться такими тренерами как Е. Исупов- это просто надо быть бездарным менеджером...» (Заявление № 90)

-Неподобающее обращение с клиентами (хамство, халатность)

«Девушка на ресепшн сказала, что так показывает программа, программа права. Следовательно, пыталась обвинить меня во лжи.»(Заявление №13)
«На просьбу показать место «уголка потребителя» Татьяна сообщила, что у нее нет времени..»(Заявление №21)
«Много инструкторов , которые все смотрят в свои телефоны(и даже те, кто проводит индивидуальные занятия). Подойти и спросить можно, но ощущение, что они снисходят до вашего вопроса и создается полное впечатление, что не персонал для нас, а мы для них..»(Заявление № 49)

2. Сетка расписания и форматы занятий

-Неудобное время проведения

«Очень хочется, чтобы секцию по пилону поставили на 20:00 по четвергам..»(Заявление №2)

«Поскольку в руководящий состав Фитнес Хауса входят женщины , то целесообразно учитывать пожелания посетительниц женщин, так как нас больше, и прекращайте идти на встречу только мужчинам..»(Заявление №5)

«Поставьте пожалуйста в среду в 18:00 в расписании силовую тренировку..»(Заявление №19)

«Занятие йогой в субботу перенесены на 12:00 , что является крайне неудобным временем для выходного дня..»(Заявление №39)

-Недовольство сменой форматов

«Очень хотелось бы познакомиться и пообщаться с менеджером, составляющим расписание занятий и отменяющим некоторые из них..»(Заявление № 41)

«Просим оставить занятия в воскресенье без изменений. Не надо ничего включать, оставьте ABS+Flex..»(Заявление №57)

«Очень хотелось бы, чтобы занятие в воскресенье осталось без изменений..»(Заявление №58)

«Прошу Вас рассмотреть возврат урока ABS+Flex в воскресенье вместо просто урока Flex..»(Заявление № 60)

«Убедительно прошу от себя лично и от всех членов клуба, которые посещают воскресные группы, верните нам ABS формат!»(Заявление №63)

«Мы привыкли, что изменения в клубе направлены на стремление сделать клуб лучше и, собственно, помочь клиентам получить то, за чем мы сюда и пришли: хорошее настроение, фигуру, общение. К сожалению, изменения в воскресном расписании никак этому не способствуют «...» Верните нам этот формат!»(Заявление №62)

«Была удивлена отменой тренировки в воскресенье ABS+Flex. Хотелось бы знать причины замены. Я в курсе, что вся группа недовольна..»(Заявление №67)

-Просьбы о переносе определенного формата в другой зал:

«Прошу перенести в расписании среда-йога на 21 ч. Из большого зала в малый, т.к. он более камерный и больше подходит по духу для занятий йогой...»(Заявление № 59)

- Распространение неактуального расписания:

«С такой проблемой столкнулась впервые...Взяла, как мне казалось, новое расписание<...>Оказалось, что нет этого занятия..»(Заявление № 75)

3. Оборудование в клубе

-Пожелания относительно приобретения оборудования:

«Повесьте грушу и мешок в боксерский зал»(Заявление № 8)

«Повесьте груши и мешки в боксерский зал.»(Заявление №9)

«Прошу руководство укомплектовать залы аэробной нагрузки необходимым инвентарем в достаточном количестве<...>некоторые «резинки» рвались прямо во время занятий...»(Заявление №46)

«Не хватает тренажера-скамейки для проработки мышц задней части бедра<...>было бы неплохо»(Заявление №84)

-Неудовлетворительное состояние сантехники:

«В турецкой парной кран с холодной водой очень плохо закрывается!

Капает!!!Требуется ремонт!»(Заявление №23)

«В джакузи не работает кнопка включения!»(Заявление №86)

-Неполадки аппаратуры для воспроизведения музыкального сопровождения:

«Прошу заменить аппаратуру в залах групповых занятий. Звук очень плохого качества, после тренировки выходишь оглушенный шумом из колонок<...>плохо слышно инструктора...»(Заявление №31)

4. Нормы СЭС

-Уровень хлорки в бассейне:

«В бассейне была очень хлорированная вода. Запах хлорки во время плавания, даже кожа пахла хлоркой...»(Заявление №10)

«В бассейне стало очень много хлорки, кожа уже чувствует...»(Заявление №14)

-Температурный режим в SPA зоне:

«В турецкой парной температура превышает норму. Не могли бы вы делать периодические замеры.»(Заявление № 24)

«Какой год! Одни и те же проблемы с которыми сталкиваются клиенты вашего клуба, а именно: температурный режим в турецкой парной...»(Заявление №26)

«Прошу администрацию клуба установить в турецкую сауну градусник.»(Заявление №38)

-Использование сильных химическим препаратов для уборки в спортивных залах:

«В большом зале сильный запах химии<...>все глубоко вдыхают химические препараты. Это плохо. Просьба что-то сделать.»(Заявление №34)

«В большом зале сильный запах хим. Препаратов<...>Полагаю, что наносится прямой вред занимающимся<...>Следующее обращение будет в надзорные органы с взятием проб воздуха для анализа»(Заявление №37)

5. Жалобы, связанные с премиальными опциями клуба

-Неудовлетворенность качеством чайной продукции:

«Верните вкусный, качественный чай!!!»(Заявление №32)

«Большая просьба, верните чай с нормальным вкусом. На днях пригласила в гости подругу, ей все понравилось, кроме этого позорного псевдочая!<...>

Вы же «Престиж»!»(Заявление №33)

«Просим увеличить ассортимент чая. Спасибо! P.S. Вряд ли это будет сильно увеличивать расход клуба.»(Заявление №93)

-Проблемы с ложками для обуви в раздевалках:

«В мужской раздевалке уже более месяца сломана ложка для обуви. Теперь из нее вывалился уже целый кусок. Уверен, что проблемы такого рода в клубе, Вашего статуса, можно решать самостоятельно, не вынуждая Вас об этом писать..»(Заявление №24)

«Сколько можно искать ложечку для обуви по всей мужской раздевалке? 2 раза на ресепшн об этом говорил.»(Заявление №28)

-Претензии к работе центрифуг для сушки купальных принадлежностей:

«В мужской раздевалке стала плохо работать сушка для плавок.»(Заявление №24)

«Обратите внимание на сушилку для плавок в мужской раздевалке. Она плохо работает и плохо включается. Я писал об этом 21

февраля!!!»(Заявление № 27, от 04.03.15)

-Сильная заполненность бассейна(не смотря на премиальность):

« В бассейне во время максимального потока клиентов всегда проходят занятия< ...>Почему нет возможности проводить тренировки во время минимального потока клиентов. Это вопрос к организации

труда!»(Заявление №26)

«Я оплатила годовой абонемент в один из самых дорогих клубов в городе- за то, чтобы я могла в любое удобное для меня время плавать без толпы. В толпе это можно делать за другие деньги...»(Заявление №36)

-Неудовлетворенность качеством крыжек для кофе:

«Большая просьба приобрести нормальные крыжки для кофе.»(Заявление №55)

-Недовольство расположением стоек с полотенцами в клубе:

«...верните хотя бы часть больших коричневых полотенец в зону бассейна.

Серые очень маленькие, на мой 42 размер их не хватает...»(Заявление №65)

-Просьбы о настройке каналов ТВ на беговых дорожках:

«Просьба настроить на беговых дорожках 929 РСН новостной

канал.»(Заявление №73)

-Просьбы о добавлении морской соли в джакузи:

«Очень хорошо было бы добавлять в джакузи морскую соль!»(Заявление №78)

-Просьбы вернуть не лимитированную заморозку абонементов:

«При покупке абонемента нам рассказывали, что в «Престиже» заморозка не лимитируется.<...>верните нам заморозку или хотя бы увеличьте количество дней»(Заявление №85)

6. Благодарности

«За время существования клуб очень изменился и стал не просто местом, куда приходят заниматься спортом, но и настоящим клубом по интересам, сюда приходишь как к хорошим знакомым-начиная со стойки рецепции и в зал и в бассейн<...>тренерский состав всегда доброжелателен и

внимателен ко всем просьбам...»(Заявление №15)

«Очень хочется поблагодарить всех работников фитнес-центра за прекрасную работу, которая дарит нам настоящий праздник. Будьте здоровы и благополучны!»(Заявление №17)

«Большое спасибо за полотенца в женской раздевалке! С уважением, все женщины!»(Заявление № 71)

7. Другое

-Проблемы с парковочными местами

«Прошу объяснить порядок проезда. Мы заезжаем сюда законно или на птичьих правах?»(Заявление №7)

«Был бы очень признателен, если бы посетителям FH(или хотя бы мне) выдавали бы карты для въезда во двор Omega-House..»(Заявление №11)

-Казусы

«При посещении лучшего в городе спа-центра после посещения сауны клиент вашего клуба облился с кадушки с холодной водой, но вместе с водой вылились фекалии. Было неприятно, что в Вашем спа-центре происходят

*такие факты. Просим найти виновных. О результатах просим сообщить.»(Заявление №3)
«Сегодня произошло немыслимое, при обливании холодной водой из кадки, установленной в зоне саун, на меня вместе с водой вылились нечистоты. Я до сих пор не могу в это поверить!!!Это сильно подорвало веру в ваш SPA-центр...»(Заявление № 4).*

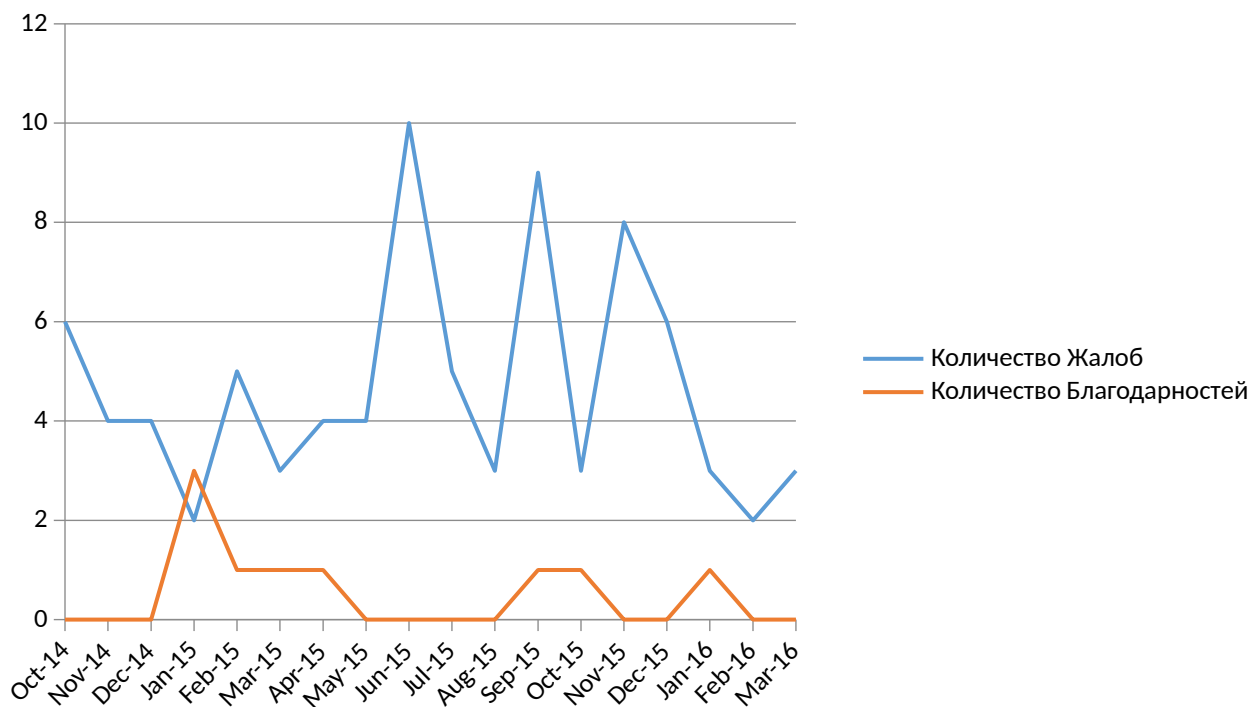
В результате типологизации записей в «Книге отзывов и предложений» было выделено 7 категорий:

1. Кадровый состав
2. Сетка расписания и форматы занятий
3. Оборудование в клубе
4. Нормы СЭС
5. Жалобы, связанные с премиальными опциями клуба
6. Благодарности
7. Другое

В период с Октября 2014 года по март 2016 года соотношение этих категорий менялось с течением времени.

Динамику изменения в соотношении жалоб и благодарностей за выбранный период можно наиболее наглядно отобразить в форме графика (см. Рисунок 1 – Соотношение количества жалоб и благодарностей за указанный период).

Рисунок 1 – Соотношение количества жалоб и благодарностей за указанный период



Напомним, что ключевые преобразования в структуре управления компании «Fitness House» пришлись на июнь 2015 года.

Именно на июнь 2015 года приходится экстремум ломаной, иллюстрирующей количество жалобных обращений. И, в дальнейшем, ломаная дважды практически достигает экстремума.

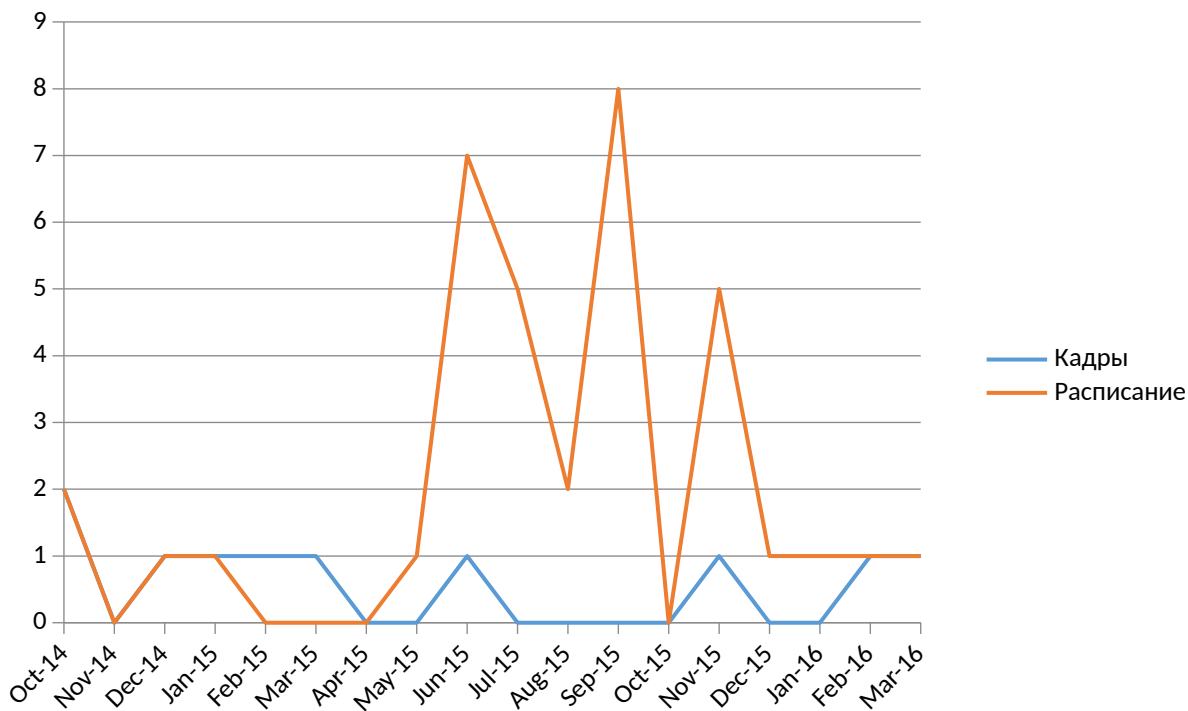
До преобразований в управленческой структуре имел место феномен преобладания количества благодарностей над количеством жалоб (Январь 2015 года). При новом руководстве такого не наблюдается.

После июня 2015 года количество благодарностей ни разу не достигло максимального.

Также представляется интересным проследить изменения в соотношениях жалоб различных категорий с течением времени. Для большей наглядности, предлагаю разбить эти категории на 2 графика. Первый график будет отражать

категории, относящиеся исключительно к ведению фитнес-подразделения (см. Рисунок 2 – Соотношение жалоб первой и второй категорий за указанный период). То есть две первых категории (1- Кадровый состав, 2-Расписание и форматы уроков).

Рисунок 2 – Соотношение жалоб первой и второй категорий за указанный период

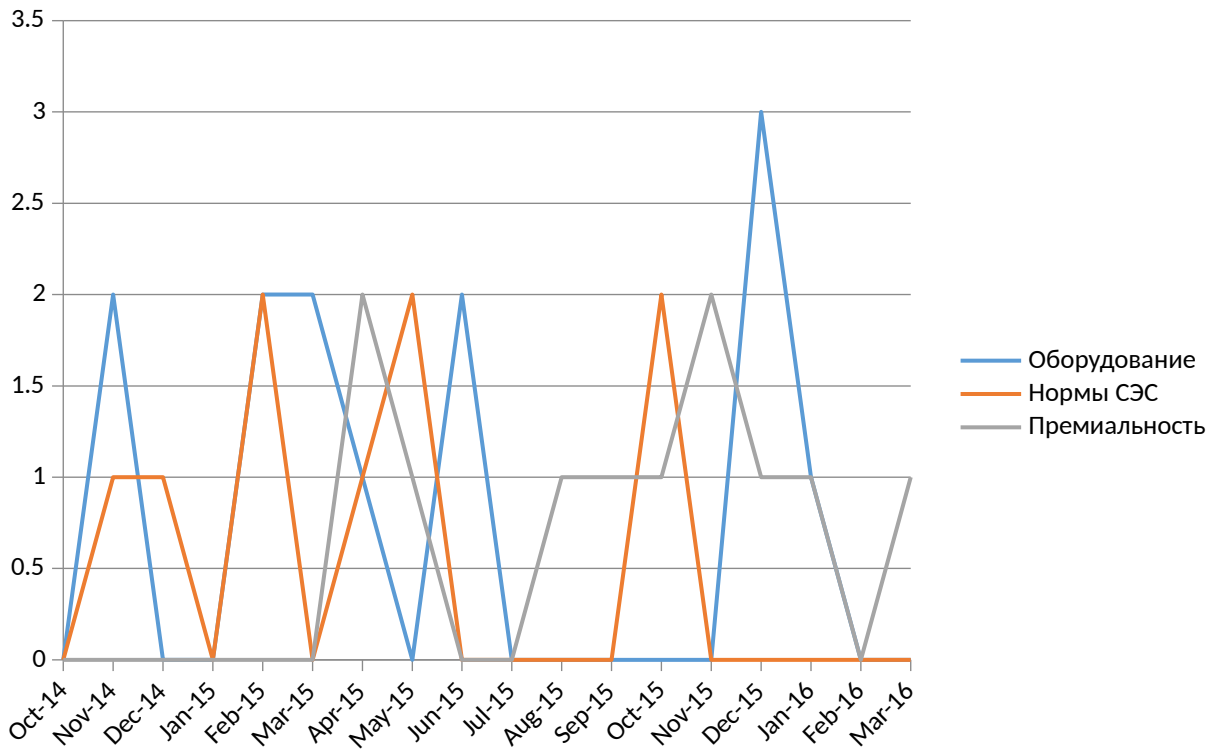


И вновь, беря в расчет преобразования в управленческой структуре компании в июне 2015 года, следует подчеркнуть резкий скачок количества жалоб, относящихся к категории 2- Расписание и форматы уроков. Что является отражением перестановки в администрации клуба (Должности заместителей директора клуба отныне в большинстве занимают не тренеры сети, а бывшие представители коммерческого отдела (КО), не имеющие четко сформированного представления о специфике фитнес- подразделения, рациональном распределении форматов занятий по сетке расписания с учетом потребностей и предпочтений клиентской базы.

Изменения в соотношении категорий, находящихся в компетенции преимущественно директора клуба отражается в следующем графике (см. Рисунок 2 – Соотношение жалоб третьей , четвертой и пятой категорий за указанный период).

Категорию под номером 6- Другое предлагаю на данном графике не учитывать, так как она включает в себя факторы , не зависящие от управленческих решений администрации клуба и носят больше стихийный характер.

Рисунок 2 – Соотношение жалоб третьей , четвертой и пятой категорий за указанный период



Как видно по графику, никакой четкой закономерности между реформацией в июне 2015 и качеством реализации полномочий директора (а в прошлом управляющего клуба) выявить не удалось.

Это можно объяснить тем, что пост Директора (управляющего) изначально занимали сотрудники, не имеющие прямого отношения к фитнес- подразделению компании. Следовательно, после реструктуризации системы они в подавляющем большинстве остались занимать свои рабочие места.

Отчет по результатам исследования.

В результате наблюдения, было установлено, что подрыв авторитета руководящих звеньев фитнес - подразделения имел место быть.

Процедура аттестации стала слишком громоздкой в виду того, что предыдущее руководство имело представление о каждом из сотрудников и считала возможным и уместным освобождение от практической аттестации определенного списка сотрудников.

После смены руководства такая опция прекратила свое существование. Более того, процедуры аттестации участились в 2 раза, что повлекло за собой резкое недовольство сотрудников, имеющих большой стаж работы в компании. Резкое изменение мотивационной структуры, учащение процедуры проведения аттестаций и смена руководства побудило значительный процент сотрудников к увольнению и, как следствие, недовольству постоянных клиентов этих сотрудников.

Все вышеперечисленные факторы стали причиной сильного изменения в процентном соотношении сотрудников с большим стажем работы в компании и абсолютных новичков в сфере фитнес- индустрии, что привело к текучке кадров и понижению общего уровня компетентности персонала сети.

По результатам качественного анализа документов удалось выявить, что многие клиенты, являющиеся постоянными членами клуба, подчеркивают ряд проблем, не решающихся из года в год.

Смена руководства компании повлекла за собой масштабные изменения в сетке расписания, что вызвало широкий общественный резонанс. По мнению клиентов и самих сотрудников, изменения были хаотичными, нецелесообразными и нелогичными.

Следует отметить, что взаимосвязь между изменениями в структуре управления и качеством сервиса прослеживается в большей степени по отношению к фитнес-подразделению.

Оценив преимущества и недостатки ООО «Фитнес Хаус» можно заметить, что с точки зрения клиентов, данная сеть спортивных клубов отвечает ряду необходимых требований, являясь неким средним звеном между клубами более высокого ценового сегмента и клубами эконом-класса. Однако, большинство проблем, возникающих в данной организации, основаны на шаткой системе управления и мотивации персонала.

В качестве основных направления деятельности, нацеленной на повышение эффективности управленческих взаимодействий в организации сферы услуг предполагаю выделить:

1. Повышение качества обратной связи по каналам подчиненный-руководитель, клиент-подчиненный, клиент-руководитель;
2. Возобновление мероприятий по бесплатному повышению квалификации персонала;
3. Укрепление корпоративного духа, тим - билдинг; применение практики корпоративных туристических выездов, в целях повышения

- продуктивности трудовой деятельности путем увеличения уровня сплоченности коллектива компании;
4. Более тщательный подход к подбору кандидатов на пост директора фитнес- подразделения . Так как специфика должности предполагает высокий уровень осведомленности относительно современных тенденций в фитнесе, качества физической подготовки сотрудников , для наиболее объективной оценки их навыков, не поддаваясь влиянию слишком большого количества экспертов фитнес-направлений.

Выводы по второй главе

Во второй главе данной выпускной квалификационной работы нашему рассмотрению подвергался ряд управленческих решений в компании «Fitness House».

Нами была рассмотрена история и динамика развития компании, ее структура.

Глава 2 содержит в себе описания процедур исследования в рамках данной выпускной квалификационной работы (включенное наблюдение и анализ документа).

В результате проведения исследования , нами были сделаны выводы о существовании взаимосвязи между изменениями в структуре управления и качеством сервиса в организации и результаты исследования являются наглядной демонстрацией данного факта.

В качестве основных направления деятельности, нацеленной на повышение эффективности управленческих взаимодействий в организации сферы услуг был выделен ряд рекомендаций, способных в дальнейшем повлечь за собой повышение

производительности труда, укрепление корпоративного духа и формированию авторитета руководства в глазах сотрудников компании.

Заключение

Данная выпускная квалификационная работа была посвящена выявлению специфике процесса управленческого взаимодействия в организации сферы услуг и оценке степени ее эффективности. На основе содержательного анализа научной и публицистической литературы, прямо или косвенно относящейся к данной проблематике, а также собственных наблюдений и суждений по данному вопросу нами было сделано несколько умозаключений.

Качество услуг, оказываемых организацией, напрямую зависит от системы управления в компании. Различного рода несовершенства этой системы порождают дезорганизацию трудового процесса, социальную напряженность и конфликты, разрешение которых в ряде случаев представляется весьма проблематичным.

В рамках данной выпускной квалификационной работы было проведено комплексное социологическое исследование, включающее в себя методы

наблюдения, контент- анализа и качественного анализа документов. Задачи исследования были последовательно решены.

Нами были рассмотрены социальные аспекты управленческих взаимодействий и выявлены определенные закономерности их влияния на продуктивность деятельности в организации. На наглядных примерах мы продемонстрировали, к каким последствиям на всех уровнях управленческой системы приводят ошибочные и опрометчивые решения в управлении.

В первой главе выпускной квалификационной работы был проведен теоретический анализ процесса управления и критериев оценки его эффективности, были уточнены аспекты сущности управленческих решений в организации сферы услуг.

Построенная во второй главе выпускной квалификационной работы социальная модель взаимодействия между различными управленческими звеньями в организации показала, как в процессе трансформации своей структуры она вызывает изменения на всех уровнях системы. Нами был осуществлен анализ процессов принятия управленческих решений в организации сферы услуг и выделены критерии, оказывающие влияние на степень эффективности управленческих решений в компании «Fitness House».

С помощью включенного наблюдения были выявлены цели деятельности и социальные интересы сотрудников компании, особенности неформальных и официальных отношений в коллективе, наличие конфликтов интересов различного характера, в том числе между руководством и подчиненными.

Посредством качественного анализа документа мы смогли выделить 6 категорий клиентских обращений: отзывы относительно кадрового состава; пожелания и предложения по составлению расписания занятий и форматов уроков;

отзывы относительно качества существующего оборудования и закупок нового; жалобы о несоблюдении норм СЭС; претензии к соотношению «цена-качество», касающиеся премиального уровня клуба; а также другие обращения, отражающие факты, не зависящие от администрации клуба.

В дальнейшем мы проследили динамику соотношения вышеназванных категорий отношений и наша гипотеза о взаимозависимости изменений в структуре управления и качеством услуг, оказываемых клиентам, подтвердилась.

Руководствуясь результатами эмпирического исследования, мы обосновали основные направления деятельности, нацеленной на повышение эффективности управленческих взаимодействий в организации сферы услуг, даны рекомендации.

Таким образом, задачи, поставленные перед дипломным исследованием, были успешно решены, рекомендации по внедрению социальных технологий в управлении в политику компании «Fitness House» подготовлены для руководства. Считаем, что применение наших разработок позволит компании повысить показатели эффективности и прибыльности, беря в расчет не только экономическую целесообразность, но и социальную ориентированность.

Данное исследование также способствует формированию исследовательского предположения о том, что активное участие клиента в жизни клуба, его мероприятиях и попытке его усовершенствования способствует реализации многих социально-психологических потребностей и функций индивидов. Наиболее очевидными функциями в данном случае являются: коммуникативная, регулятивная, психотерапевтическая и потребность в самопрезентации.

Завершив данную выпускную квалификационную работу, можно сказать о том, что управленческие взаимодействия действительно оказывают сильнейшее влияние на качество услуг компании.

Список используемой литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / Майкл Армстронг. - СПб. : Питер, 2009. - 848 с.
2. Менеджмент : учебник [Текст] / под ред. М.Л. Разу. - М. : КНОРУС, 2008. - 472 с.
3. Бирюкова Н.С. Социально- философский анализ концепта "Элита" в классических и постклассических теориях элитообразования // Современные исследования социальных проблем. 2012. №14(12)
4. Вебер М. Харизматическое господство / М. Вебер // Социологические исследования, – 1988. – № 5.
5. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – 3-е изд.– М.: Гардарики, 1998.

6. Возник Л.А. Теории лидерства / Л.А. Возник. – М.: Феникс, 2004.
7. Волков Ю.Г., Мостовая И.В. Социология. М., 1999.
8. Джей Рос, Темплар Ричард. Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы . Издательство "Альпина Бизнес Букс".2004.
9. Дмитрова И.И. Социальные технологии. - М.: МАКС пресс, 2004.
10. Добренькова В.И. История, социологии. Инфра-М.2004
11. Дорфман В.Ф. О развитии технологии. - Вопросы философии. -1985. - N 5.
12. Дэвид Д., Джери Дж. Большой толковый социологический словарь, 2001.
13. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации/ Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012.
14. Дятченко Л.Я. Теоретические основы социальных технологий: основные понятия, методы и операции / Л. Я. Дятченко, Н. С. Данакин, И. А. Ильева, О. П. Маторина и др. – Белгород : Изд-во БТИСМ, 1991.
15. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте.-М: Воскресенье, 1999.
16. Иванов В.Н. Социальные технологии.. - М.: Инфра-М, 2004.
17. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000.
18. Касьяненко О.А., Мельникова М. Н., Потемкин В.К., Спивак В.А. Управление персоналом. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.

19. Копец Л. Классические эксперименты в социальной психологии. Киев: Київ, 2010. С. 105.
20. Корлёв В.И. Менеджмент: учебник / под ред. проф.. - М.: Экономистъ, 2005 - 432 с.
21. Кравченко А.И., Тюрина А.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие . – 4-е изд., – М.: Академический проект; Деловая книга, 2008. -167 с.
22. Кравченко, А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2000. - 352 с.
23. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. М., 1995.
24. Кравченко Е. И. - Театр жизни Эрвина Гоффмана: Анализ социологической концепции М. Издательство МГУ.2003.
25. Кундрат И.В. Оценка критериев эффективности предприятий сферы услуг общественного питания // Экономические науки. 2010. №9(70). С. 107-111.
26. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: Прогресс, 1981.
27. Ланкин Е.В. Менеджмент организации: Учебное пособие / - Таганрог: ТРТУ, 2006. – 304 с
28. Люшер М. Сигналы личности: ролевые игры и их мотивы. Воронеж: НПО «МОДЭК», 1995. — 176 с.

29. Малинина Е.А. Стимулирование персонала в современной организации: автореф. дис. д-р экон. СПб., 2003. С. 10.
30. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т.23.С.90
31. Мухаев Р. Т. Социология. Учебник для вузов. Москва. 2003 г.
32. Мэйо Элтон (Mayo) The social problems of an industrial civilization. L., 1945. С 183
33. Наумова Н.Ф. Социальное развитие и общественные нравы: (Некоторые актуальные вопросы теории и практики). М. Знание 1984 172с.
34. Попов, А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. - М.: Изд-во МГУ, 2001. - 152 с.
35. Семенова, И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов / И.И. Семенова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.
36. Фененко Ю.В. Социология управления : Учебное пособие. - М. : ПКЦ Альтекс, 2005. - 236 с
- 37.Файоль Анри (Henri Fayol) "Общее и промышленное управление" 1916
38. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 608 с.
39. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2001. - С.85-106.
40. Ядов В.А. Социология в России. 2-е изд изд. М.: Издательство Института социологии РАН, 1998. С. 285.

Электронные источники

41. Галкин, В. В. Проблемы формирования корпоративной культуры в спортивных организациях (на примере фитнес-клубов) URL: <http://vadimgalkin.ru/articles/sport-business/corporat-culture/>. (Дата обращения 01.05.2016.)
42. Новицкий Р. Как создать бренд в сфере услуг. URL: <http://www.cfin.ru>. (Дата обращения: 05.03.2016)
43. Официальный сайт «Фитнес Хаус» URL: <http://www.fitnesshouse.ru> (Дата обращения 05.05.2016)
44. Российский рынок фитнес-услуг, URL: <http://www.marketcenter.ru> // - Дата обращения 15.04.2016.
45. Терещенко Н.Н., Емельянова О.Н. К вопросу об оценке эффективности деятельности предприятий торговли. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20486> (Дата обращения: 20.04.2015)
46. Центр Креативных Технологий URL: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0004/> (дата обращения: 29.04.2016.).

Приложения

Приложение А.

Программа исследования «Эффективность управленческого взаимодействия в организации сферы услуг»

Данное исследование посвящено поиску взаимосвязи между реструктуризацией системы управления в организации и качеством оказываемых компанией услуг, с целью формирования практических рекомендаций.

Проблема эффективности управленческого взаимодействия, в силу своей сложности и неоднозначности, остается не разрешенной. необходим системный подход к решению этой задачи. Именно поэтому ее решение необходимо осуществлять в рамках социологического исследования.

Объект исследования: управленческая деятельность руководящего состава организации ООО «Fitness House».

Предметом исследования являются социологические аспекты повышения эффективности управленческих решений в организации сферы услуг ООО «Fitness House», социальные последствия реструктуризации системы управления в организации, влияние процесса функционирования структуры управления в организации на качество оказываемых услуг и, как следствие, эффективность этой структуры.

Цель исследования: изучение управленческого взаимодействия в организации сферы услуг, на примере компании «Fitness House» , оценка его социальной эффективности, на основе анализа положительных и отрицательных социальных последствий реструктуризации системы управления и мотивации персонала. Необходимо выявить особенности функционирования управленческой структуры в организации сферы услуг фитнес- индустрии и проанализировать, какие преобразования в управленческой структуре и стратегии повлекли за собой изменения качества сервиса и широты клиентской базы.

Задачи исследования: проверка сформулированных гипотез требует решения следующих задач:

1. Уточнить существенные аспекты управленческих решений в организации сферы услуг;
2. Проанализировать процессы принятия управленческих решений в организации сферы услуг;
3. Обнаружить и выделить ряд критериев, оказывающих влияние на степень эффективности управленческих решений;
4. Обосновать основные направления деятельности, нацеленной на повышение эффективности управленческих взаимодействий в организации сферы услуг.

Гипотезы исследования В качестве гипотез данной работы выступят следующие исследовательские предположения:

1. Между управленческой структурой и качеством оказываемых организацией услуг существует взаимосвязь;
2. Реструктуризация системы управления в кризисный период приводит к росту количества жалоб и большей неудовлетворенностью соотношением цена-качество;
3. Радикальные перемены в составе верхних звеньев управленческой структуры не способны в полной мере разрешить проблемные ситуации в организации сферы услуг; напротив, они могут усугубить настоящее положение вещей ;
4. Реструктуризация в составе верхних звеньев управленческой системы ведет к подрыву авторитета.

Общая процедура исследования:

1. Включенное нестандартизированное наблюдение за преобразовательной деятельностью в управленческой структуре и ее последствиями в компании «Fitness House».
2. Анализ книги отзывов и предложений клуба «Fitness House Prestige» на Левашовском (сгруппировать жалобы по формам, выделить тенденций преобразования соотношений жалоб различных типов).
3. Выделение аспектов взаимосвязи между изменениями в управленческой структуре компании и качеством оказываемых компанией услуг.

Метод исследования:

1. Включенное скрытое полевое наблюдение.

Роль наблюдателя: участник.

2. Анализ документов.

Источник информации: Книга отзывов и предложений клуба «Fitness House Prestige» на Левашовском.

Приложение Б

(CD диск с фотографиями страниц «Книги отзывов и предложений»)