

УДК 33.338.462

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ АУТСОРСИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Балдин О.В.

*ГОУ ВПО «Донской государственный технический университет»,
Ростов-на-Дону, e-mail: o.baldin@yandex.ru*

Предметом рассмотрения статьи являются особенности оценки количественных и качественных показателей в работе сотрудников аутсорсинговых компаний и соответствующие способы мотивации их труда. Базируясь на методе реперных точек, предложенных автором в статье «Основные направления повышения эффективности в деятельности ИТ-аутсорсинговых предприятий», была проведена апробация данной методики в аутсорсинговой компании. Результаты проведенного исследования и организационные выводы представлены в данной статье. Важнейшим результатом апробации «метода реперных точек» стало изменение подхода руководства фирмы к оценке причинно-следственной связи между показателями сервисного обслуживания с одной стороны – и экономической стабильностью предприятия – с другой. По результатам проведенного анализа сделаны выводы о путях и методах повышения эффективности предприятий ИТ-аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, мотивация персонала, бизнес-процесс, SLA-договор

FEATURES OF MOTIVATION OF EMPLOYEES OF OUTSOURCING COMPANIES

Baldin O.V.

Don State Technical University, Rostov-on-Don, e-mail: o.baldin@yandex.ru

The subject of the article are the features of evaluation of quantitative and qualitative indicators of the employees of outsourcing companies, and appropriate ways to motivate their work. Based on the method of reference points, proposed by the author in the article «The main directions of improving the efficiency of IT outsourcing enterprises», was carried out testing of this methodology in the outsourcing company. The results of the research and organizational conclusions presented in this article. The most important result of testing «the method of reference points» was a change in leadership of the company approach to the assessment of the cause – effect relationship between indicators of service on the one hand – and the economic stability of the enterprise – on the other. According to the results of the analysis were made conclusions about the ways and means of enhancing the effectiveness of IT – outsourcing enterprises.

Keywords: outsourcing, business-process, staff motivation, SLA-contract

Рассматривая проблематику мотивации специалистов сервисных компаний вообще и аутсорсинговых предприятий – в частности, необходимо руководствоваться специфическими особенностями их функционирования. Мотивационная составляющая в работе отдельных специалистов должна способствовать повышению эффективности функционирования всей системы аутсорсинга. Мотивация должна выполнять стимулирующую роль не только для поощряемого работника, но также и для остальных, показывая ориентиры и критерии, достижение которых приведет к реализации их ожиданий в поощрении со стороны администрации компании.

Целью исследования является определение взаимосвязи между оценкой эффективности работы специалистов аутсорсинговой компании и методов мотивации их труда. В качестве инструмента оценки эффективности применялся метод «реперных точек», предложенный в [1].

Говоря об особенностях функционирования сервисных и, в том числе, аут-

сорсинговых компаний, следует выделить следующие:

1. Направленность фирмы на работу с клиентами.

2. Зависимость доходов и финансовой стабильности компании от качественных и количественных показателей работы, обуславливающих степень удовлетворенности заказчиков от взаимодействия с аутсорсинговым предприятием.

3. Активный поиск и расширение клиентской базы с привлечением для этой цели всех сотрудников аутсорсинговой компании.

4. Минимизация издержек за счет оказания услуг высокого качества.

5. Повышение производительности труда посредством оптимизации технологических процессов обслуживания.

6. Профессиональное самосовершенствование, способствующее развитию приведенных выше особенностей функционирования предприятий аутсорсинга.

Главной особенностью в работе предприятий сервисного обслуживания любых видов деятельности является их направленность

на работу с клиентом. Целью сервисных компаний является получение дохода посредством предоставления услуг. Размеры дохода обусловлены количественными и качественными характеристиками сервисного обслуживания. В деятельности аутсорсинговых предприятий преимущественным является вектор на решение задач, поставленных заказчиками. Таким образом, доход компании формируется посредством разрешения проблем контрагентов (рис. 1, 2). Следовательно, от соблюдения и совершенствования временных, качественных и иных показателей их выполнения напрямую зависит экономическая стабильность компании. В свою очередь, решение широкого спектра задач, поставленных внешними заказчиками, по принципу обратной связи, обуславливает необходимость совершенствования внутренних технологических процессов компании, развития компетенций кадрового состава, технологических процессов предоставляемых видов сервиса, совершенствования материально-технической базы.

Немаловажным фактором, определяющим ряд показателей сервисного обслуживания, являются договоры, имеющие структуру SLA (service level agreement), широко распространенные в аутсорсинговых отношениях. Нарушение определенных такими договорами критериев влечет за собой материальную ответственность

исполнителя. Такой подход сам по себе является серьезным стимулом для постоянного контроля руководства аутсорсинговой компании как за выполнением текущих плановых задач, выполняемых сотрудниками, так и за временем отклика при возникновении нештатных ситуаций, а также скоростью их устранения.

Поскольку сервисные организации (в том числе аутсорсинговые) функционально имеют внешнюю направленность в работе, существуют объективные сложности оценки и контроля показателей эффективности отдельных специалистов. Однако такой контроль необходимо выполнять перманентно, с целью недопущения сбоев бизнес-процессов клиентов, которые могут возникнуть по следующим причинам:

1. Халатное отношение отдельных специалистов к своим обязанностям.
2. Болезни, отпуска сотрудников и другие причины, препятствующие оказанию услуг в установленные сроки.
3. Недостаток компетенций отдельных специалистов, что приводит к необходимости вовлечения нескольких сотрудников для решения отдельных задач клиента.
4. Непредвиденные системные технологические остановки оборудования клиента.
5. Возникновению различного рода форс-мажорных обстоятельств, препятствующих оказанию услуг сервисного обслуживания.

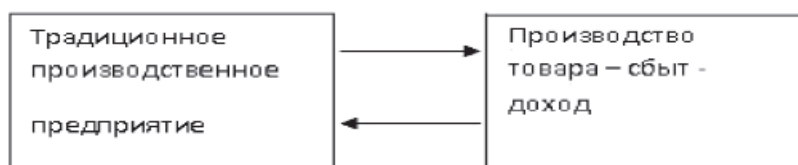


Рис. 1. Форма работы традиционного производственного предприятия



Рис. 2. Направленность работы и развития аутсорсинговой компании

Для минимизации вероятности появления подобных сбоев у клиентов руководству сервисного предприятия необходимо проводить постоянный мониторинг работы своих сотрудников с целью оценки эффективности работы специалистов и ее корреляции с требованиями, установленными договором.

Для осуществления такого контроля целесообразно использовать как методы анкетирования клиентов, так и различные методики оценки эффективности аутсор-

синговых компаний. Одной из таких методик является «Метод реперных точек», предложенный в [1]. Суть данного метода заключается в проведении периодической оценки работы специалиста со стороны компании-заказчика. Последний оценивает количественные и качественные показатели в работе инженера, отвечающего за взаимодействие с данным клиентом. По результатам такой оценки делается вывод о необходимости применения к сотруднику поощрительных либо штрафных мер.

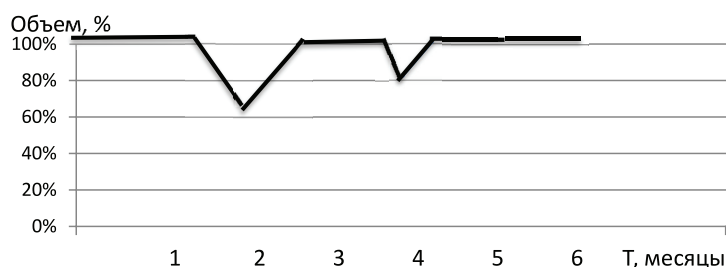


Рис. 3. Показатели объема работ выполненных специалистом

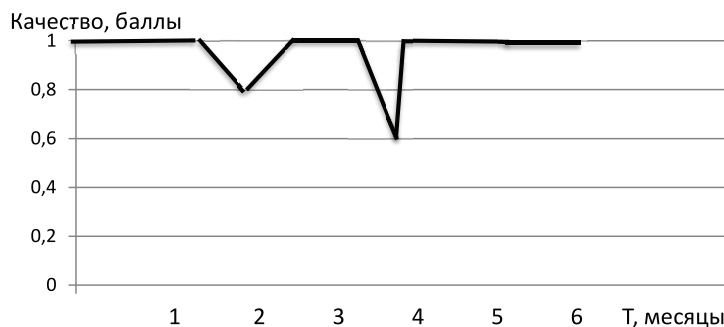


Рис. 4. Качественные показатели работ выполненных специалистом

Таблица 1

Определение причин нарушения показателей сервисного обслуживания

Период, мес.	1	2	3	4	5	6
Характеристики						
Причины нарушения сроков	нет	Различное понимание целей и задач партнерами	нет	Болезнь сотрудника, временная кадровая замена	нет	нет
Причины нарушения качественных характеристик работ	нет	Различное понимание целей и задач партнерами	нет	Болезнь сотрудника, временная кадровая замена	нет	нет
Пути повышения эффективности	нет	Корректировка постановки задачи и четкое формулирование поставленных целей	нет	Оптимизация работы в режиме кадровой подмены	нет	нет

Таким образом возможно определить количественные и качественные показатели работы как отдельных специалистов, так и аутсорсинговой компании в целом, базирясь на текущих оценках со стороны заказ-

чиков. Кроме того, использование таблицы (табл. 1) позволяет применять меры оперативного воздействия для корректировки текущих функциональных сбоев в работе аутсорсинговой компании.

Таблица 2

Результат апробации метода реперных точек в аутсорсинговой компании
ООО «Сервисный центр Смарт-Лайн» (г. Ростов-на-Дону)

Наименование аутсорсинговой компании	Производительность труда, %		Привлечение новых корпоративных клиентов, ед. мес.		Средний уровень оценки качественных показателей в работе инженеров		Кол. нештатных ситуаций, возникших по вине инженеров, ед. мес.	
	До	После	До	После	До	После	До	После
Экономические показатели ООО «Сервисный центр Смарт-Лайн»	73	88	0	2	0,8	0,9	2	0

Автором были выполнены исследования влияния мотивационных факторов в работе сотрудников аутсорсинговой компании ООО «Сервисный центр Смарт-Лайн» в июле – декабре 2015 г.

Методики оценки эффективности работы и стимулирования сотрудников данной компании сводились к следующему:

1. Был апробирован метод реперных точек по работе каждого специалиста, а также компании в целом.

2. Поскольку заработная плата инженеров данных аутсорсинговых фирм имеет процентную зависимость от доходов, получаемых по результатам сервисного обслуживания, сотрудник, имевший лучшие показатели в течение всего периода исследования, получил дополнительную прибавку в размере 5% на следующий квартал.

3. На основании анкетирования сотрудников компаний были выявлены недостающие компетенции отдельных специалистов и обеспечены межколлегиальные связи инженеров. Это позволило, с одной стороны, повысить эффективность функционирования всей аутсорсинговой системы компании, а с другой – улучшить психологический климат в коллективе.

4. Двое специалистов фирмы прошли переобучение с целью повышения квалификации и расширения спектра оказываемых услуг аутсорсинга.

5. Для сотрудников, привлекающих новых корпоративных заказчиков, были предусмотрены разовые премиальные выплаты со стороны администрации компании.

6. Лучшим инженерам были выделены дополнительные дни к отпускному периоду.

7. В качестве мер дисциплинарного воздействия были предусмотрены штрафные санкции в отношении работников, могущих допустить нарушение технологических процессов и соответственно – спровоцировать сбой качественных, сроковых и других критериев сервисного обслуживания.

В результате предпринятых мотивационных мер были улучшены некоторые показатели сервисного обслуживания (табл. 2).

Таким образом, по результатам апробации метода реперных точек вкупе с различными способами мотивации сотрудников аутсорсинговой компании ООО «Сервисный центр Смарт-Лайн» удалось добиться повышения эффективности функционирования данной фирмы, что положительно отразилось на ряде ключевых показателей сервисного обслуживания.

Список литературы

1. Агарков А.А. Оценка эффективности аутсорсинга информационной системы управления организацией малого и среднего бизнеса // Управление экономическими системами; электронный научный журнал. – 2011. – № 8. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.uecs.ru/uecs-32-322011/item/570-2011-08-19-06-27-08> (дата обращения 08.02.16).
2. Балдин О.В. Основные направления повышения эффективности в деятельности ИТ-аутсорсинговых предприятий. Современные проблемы науки и образования, электронный журнал. – 2015. – № 1–2. – С. 58 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20239>.
3. Балдин О.В., Иванов Г.И. Актуальные проблемы ИТ – аутсорсинга в России/Актуальные проблемы экономического развития России в условиях глобализации и некоторые вопросы методологии // Ученые записки ИУБиП. Сер. «Экономика». – Ростов-на-Дону, 2013. – С. 262–265.
4. Бравар Ж.Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. – Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2007. – 288 с.
5. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие. – М.: Академия естествознания, 2009. – 368 с.

References

1. Agarkov A.A. Ocenka effektivnosti outsorsinga informacionnoi sistemy upravlenija organozacii malogo i srednego biznesa. *Management of economic systems*. 2011, no. 8, available at: <http://uecs.ru/uecs-32-322011/item/570-2011-08-19-06-27-08>.
2. Baldin O.V. Osnovnije napravlenija povishenija effektivnosti v dejatelnosti IT – outsorsingovich predpriyatii. *Modern problems of science and education*, 2015, Vol. 1 no 2, available at: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20239>.
3. Baldin O.V., Ivanov G.I. Aktualnyje problemy IT – outsorsinga v Rossii. *Actual problems of economic development of Russia in the conditions of globalization and some methodological issues*, *Scientific notes of IUBIP, Vol. Economics*, 2013, pp. 262–265.
4. Bravar G.L. Effektivnii outsorsing. Ponomanije, planirovanije i ispolzovanoje uspeshnoch outsorsingovich odnoshenii. [Balance biseness books]. Dnepropetrovsk, 2007. 288 p.
5. Deineka A.V., Zgukov B.M. Sovremennije tendencii upravlenija personalom [Academy of natural sciences]. Moscow, 2009. 368 p.