

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Jana Janenko

**Töötajate kaasahaaratus kui kliendirahulolu faktor Põhja Rimi kaupluse
näitel.**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2015

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Вовлеченность работников и удовлетворенность клиентов.....	5
1.1 Вовлеченность как удовлетворение клиентов	5
1.2 Вовлеченность работников	7
1.3 Мотивация и самомотивация работников	18
2. Анализ связи между удовлетворенностью клиентов и вовлеченностью работников	22
2.1 Описание фирмы.....	22
2.2 Методика исследования	24
2.3 Анализ исследования.....	31
2.4 Выводы и предложения.....	52
Заключение	55
Список используемой литературы:	57
Приложения	59

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире существует множество фирм и компаний созданные для того, что бы предоставлять свои различные услуги. Фирмы пытаются различными способами привлечь к себе как можно больше клиентов, от чего напрямую зависит прибыль компании.

Проводятся различные исследования, которые помогают понять, что необходимо для удовлетворения клиента, одним из таких исследований является вовлеченность персонала компании. Используется для диагностики отношения сотрудников к своей работе и компании, в общем.

Вовлеченные сотрудники больше и лучше работают, вкладывают в свою трудовую деятельность дополнительный энтузиазм, выдвигают новые идеи, очаровывают клиентов и повышают их лояльность к компании.

Руководители вовлеченных коллективов, кроме того, здорово экономят на подборе персонала: текучка кадров сводится к минимуму. А на работу в такую компанию всегда легче найти дипломированных и ответственных специалистов.

Выбранная тема работы звучит так: «Увлеченность работников как фактор удовлетворенности клиентов на примере магазина Põhja Rimi». Актуальность темы работы заключается в том, что для фирмы будет положительным результатом, если вовлеченные сотрудники работают больше и лучше, благодаря этому будет положительное влияние на клиентов, повысит их лояльность к компании. Положительные перемены помогут увеличить прибыль компании.

Цель работы: показать, что вовлеченность работников влияет на удовлетворенность клиентов.

Задачи, которые нужно решить для достижения цели:

1. изучить данные полученные при анкетировании
2. изучить и сравнить вовлеченность работников и удовлетворенность клиентов магазина.

Объектом исследования является фирма Rimi EestiFood AS

В данной работе был использован такой метод исследования – как анкетирование. Анкетирование – метод эмпирического исследования, основанный на опросе значительного числа респондентов и используемый для получения информации о типичности тех или иных психолого-педагогических явлений. Этот метод дает возможность установить общие взгляды, мнения людей по тем или иным вопросам; выявить мотивацию их деятельности, систему отношений.

Анкетирование предполагает, что опрашиваемый заполняет вопросник. По форме проведения анкетирование может быть индивидуальным или групповым, когда за относительно короткое время можно опросить значительное число людей. Анкетирование бывает также очным и заочным - в виде почтового опроса; опроса через газету, журнал, компьютерную сеть.

Дипломная работа будет состоять из двух основных частей. Работы будет выглядеть следующим образом:

1. Часть работы, где будет рассмотрена вовлеченность работников и удовлетворенность клиентов. Методы и способы анализа данных собранных при помощи анкетирования. Какие выводы можно сделать на основе имеющихся данных. Литература на тему вовлеченности работников в работу и что такое, вовлеченность.
2. Анализ связи между вовлеченностью работников и удовлетворенностью клиентов: это часть где проводится анализ объекта исследования, анализируются данные полученные при анкетировании, по полученным данным составляются различные графики, делаются выводы и проводится разработка предложений по решению выявленных в ходе анализа проблем.

Анкеты, которые предлагались респондентам были двух типов: анкеты для клиентов (приложение №1) и анкеты для работников (приложение №2). Анкеты обеих групп были составлены на русском и эстонском языках. Разница в том, что вопросов у клиентов в анкете было 30, у работников 78. Анкеты клиентов не содержали вопросы касающиеся руководство и атмосферы в коллективе, общения с коллегами.

1. Вовлеченность работников и удовлетворенность клиентов

1.1 Вовлеченность как удовлетворение клиентов

По данным американского института Gallup, сегодня в мире проживает почти вдвое больше людей, крайне недовольных своей работой, чем тех, кому она по душе.

Большинство респондентов (63%) чувствуют неудовлетворенность от того, чем занимаются. Рабочий день для них – рутина, и к своим обязанностям они относятся спустя рукава. Еще 24% сотрудников, по оценкам исследователей, фактически ненавидят свою работу и при случае активно это демонстрируют. В сумме две эти категории (неудовлетворенных и крайне неудовлетворенных сотрудников) дают 87%. Другими словами, работа – в той или иной степени источник разочарования для подавляющего большинства трудящегося населения мира.

Больше всего недовольных сотрудников – на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Самый высокий процент счастливых работников – в Панаме (37%): по этому показателю она опережает любую из стран мира. От Панамы отстали даже США, где довольных сотрудников тоже очень много – 30%. Не удовлетворены своей работой 52% жителей Соединенных Штатов, а крайне недовольны – 18%. (9)

Работодателю необходимо искать пути решения проблем. Находить подход к своим работникам и мотивировать их для лучшего выполнения своей работы.

Вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении.

Уровень вовлеченности напрямую влияет на: качество обслуживания клиентов, качество продуктов, производительность труда, инновацию, уровень удержания персонала, количество прогулов и так далее. Отношение сотрудника к работе и к компании оказывает больше влияния на лояльность и качество обслуживания клиентов, чем все другие факторы, вместе взятые.

Из отношения работников можно сделать вывод о том, как клиенты относятся к магазину. Они хотят, чтобы персонал магазина был вежлив и приветлив. Всегда был готов помочь и тогда клиент будет удовлетворен магазином и вернется в него еще не один раз.

Обслуживание клиентов – это целый процесс построения и поддержания взаимоотношений с клиентом, начиная с первого контакта и проходя всю цепочку доставки вашего продукта конечному потребителю.

Самая важная для компании – вторая продажа. Вы можете продать товар в первый раз, предложив дополнительную скидку или подарок. А вторая продажа состоится только в том случае, если вы удовлетворили потребности клиента, и он предпочел совершить покупку у вас, а не у конкурентов.

Существует 4 фактора, по которым можно определить степень удовлетворенности клиента:

1. Общий, или основной, продукт – то, что вы продаете, и что клиент получает, совершая покупку у вас.
2. Ожидаемый продукт – не зафиксированные на бумаге клиентские ожидания, невыполнение которых вызывает разочарование.
3. Расширенный продукт – подразумевается оказание дополнительных услуг или дополнительных предложений, которые выходят за пределы ожидания клиента.
4. Потенциальный продукт подразумевает нечто дополнительное, что вы можете сделать, чтобы доставить клиенту удовольствие. (15)

Существует 4 уровня удовлетворения клиентов, практикуемые в различных компаниях:

1. Удовлетворение клиентских ожиданий – клиент получает в точности то, что ожидал получить при покупке вашего товара или услуги.
2. Превышение клиентских ожиданий – клиент получает то, что ожидал, и что-то дополнительно.
3. Неожиданная радость для ваших клиентов – вы делаете или говорите то, что совсем не ожидает ваш клиент и то, что делает его счастливым.
4. Изумление ваших клиентов – вы говорите или делаете что-то настолько необычное и хорошее, что ваш клиент изумлен.

Легче всего продавать удовлетворенному клиенту. Поэтому весь смысл успешного бизнеса заключается в совершении повторных продаж удовлетворенным клиентам. (15)

Вовлеченность клиентов не имеет общего и последовательного определения.

В докладе Уокера под названием Customers 2020: The Future of B-to-B Customer Experience, участие определяется как специальная метрика, состоящая из четырех элементов:

1. Использование продукта - широта и глубина проникновения продукта (например, покупки шаблонов, показатели использования продукта и т.д.)
2. Настроения - частота и величина мыслей и чувств клиента (например, лояльность клиентов, настроения в социальных медиа, и т.д.)
3. Вовлечение - способы, в которых клиенты взаимодействуют с бизнесом.
4. Конкурсное состояние - как вовлечен клиент в соревнование (например, доля его участия) (9)

1.2 Вовлеченность работников

Это здорово, когда компании пытаются улучшить взаимодействие сотрудников и еще лучше, когда они измеряют его. Измерение является первым шагом, который компании должны принять, прежде чем они станут реализовать значительные действия по улучшению вовлеченности. Но если они не измеряют нужные вещи правильным образом,

эти действия не будут иметь значения, - и они не будут иметь ощутимых результатов на показатели бизнеса или практических результатов. (13)

Сосредоточенность на вовлеченности сотрудников, может помочь компаниям выдержать и, возможно, даже процветать в трудные экономические времена. Как сказал Bard Federman «В период плохих экономических времен, мы должны принять дополнительные меры предосторожности. Мы должны помочь нашим сотрудникам вывести нас из тьмы, потому что они путь к успеху». (2, стр 227)

"Измерение это одно, что вы измеряете это другое," говорит Джим Хартер, доктор философии, главный научный сотрудник Gallup о вовлеченности сотрудников и благополучии. "Вы можете измерить много вещей, которые не имеют ничего общего с производительностью и что не поможет компании внедрить систему, которая позволит менеджерам вносить изменения".

В 2012 году проводился мета-анализ, который показал, что вовлеченность работника относится к каждой из девяти исследуемых результатов производительности. Gallup также считает, что сильные корреляции между вовлеченностью и производительностью являются весьма последовательной между различными организациями из различных отраслей и регионов мира.

Создание избранного круга, вовлеченных сотрудников. Если сотрудники действительно являются лучшим активом компании, то забота и поддержка должны быть приоритетом. Хотя важно на организационном уровне, вовлеченность начинается с каждого человека и является субъективной. Знание, что их уважают, как личности на работе может иметь значительное влияние на то, как сотрудники рассматривают свои жизни в общем.

Потенциал каждого человека простирается далеко за пределы его должности. И говорить о наличие потенциала — значит признать, как уникальный набор убеждений работника, талантов, целей и жизненного опыта который и создает его или ее производительность, личный успех, и благополучие. (11)

Q12 оценка вовлечения сотрудников Gallup разработана для выявления того, что действительно имеет значение для вовлечения сотрудников и эффективность бизнеса. (13)

Существуют различные варианты оценки вовлеченности, наиболее распространённый – проведение периодических опросов. Индекс вовлеченности обычно измеряют в процентах.

Исследование вовлеченности персонала, как и любое исследование, начинается с постановки цели и понимания того, как будут использованы результаты. Для определения целей исследования и формирования гипотез можно провести фокус-группу, в которой примут участие руководители компании и сотрудники службы персонала. В качестве гипотез выступают предположения о том, что влияет на вовлеченность сотрудников. Цель исследования – это существующая в компании проблема, которую необходимо решить. Исследование призвано дать ответ на вопрос: «В каком подразделении компании данная проблема наиболее ярко выражена? Какие факторы оказывают на нее влияние? Какой способ ее решения будет наиболее эффективен в данной ситуации для конкретной компании/подразделения?»

Исследование вовлеченности дает точный ответ о том, что происходит в коллективе, где есть точки роста и возможности для развития команды. На лидеров, как известно, ориентируются все остальные. Высокий уровень вовлеченности руководителей заряжает позитивной энергией подчиненных. Поэтому, прежде всего, необходимо повышать вовлеченность менеджеров компании. Если не проводить исследование, то можно действовать сразу во всех направлениях, вовлекать сотрудников в реализацию стратегии, миссии, видения и ценностей компании, налаживать организационный климат, уделять внимание условиям труда и самореализации сотрудников.

На основе ответов сотрудников на 12 пунктов, Gallup группирует их в одну из трех категорий: вовлеченные, не вовлеченные, и активно не вовлеченные.

1. Не вовлеченных работников может быть трудно обнаружить: они не враждебны или разрушительны. Они присутствуют и убивают время с небольшим или отсутствующим беспокойством о клиентах, производительности, рентабельности, отходах, безопасности, миссии и цели команды. Они думают о обеде или их следующем перерыве. Они, по сути, отрешены. Удивительно, но эти люди не только часть вашего вспомогательного персонала или отдела продаж, но они также сидят и в исполнительном комитете.

2. Активно не вовлеченные сотрудники в большей или меньшей степени близки к нанесению вреда компании. Они монополизируют время руководителя, у них больше происшествий на рабочем месте, ответственны за большее количество производственного брака, способствуют потерям, таким как воровство. Они чаще болеют и пропускают больше дней.
3. Что делают вовлеченные сотрудники – решение проблем, инновации. Создание новых клиентов – что активно не вовлеченные пытаются предотвратить. Вовлеченные сотрудники лучшие коллеги. Они сотрудничают, чтобы построить организацию, учреждение или агентство, и они стоят за всем хорошим, что происходит. Эти работники вовлечены с энтузиазмом и привержены своей работе. Они знают сферу своей деятельности и ищут новые и лучшие пути для достижения результатов. Они 100% психологически посвящены своей работе. Эти работники единственные в организации, кто создают новых клиентов. (5, стр 17)

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше.

Табл. 1 Признаки не вовлеченного сотрудника.

приходит на работу позже, обедает дольше	сидит в социальных сетях вместо работы	считает, что убивает свое здоровье на работе	считает, что руководство его не ценит	планирует сменить работу
25%	73%	38%	79%	40%

Источник: Gallup

На вовлеченность каждого сотрудника влияет множество факторов (драйверов, причин, движущих сил). Эти факторы могут снижать или, при грамотном управлении, повышать вовлеченность, позволяя достигать высоких финансовых показателей компании и общей эффективности труда.

Драйверы вовлеченности можно разделить на основные группы: факторы, связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, организацией труда, самореализацией

сотрудника и возможностями обучения и развития. Воздействуя на каждую из областей, можно добиваться повышения уровня сервиса, роста производительности и эффективности труда, стоимости компании, снижения текучести персонала.

1. Политика компании. Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на результат. Отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлеченность сотрудников. Огромное влияние оказывают для положительной динамики в достижении целей: традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективы и достижения. Отрицательно сказываются на вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.
2. Организационный климат. Вовлеченные сотрудники чувствуют ответственность за успех подразделения, уважают руководителя и коллег. Они стремятся работать в команде профессионалов, в компании с отлаженными коммуникациями между отделами, где учитывают их мнение при принятии решений. К снижению уровня вовлеченности приводят отсутствие условий для проявления инициативы, обмена опытом, права самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности.
3. Организация труда. Способствуют вовлеченности работников: комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы, наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя, благодарность в форме простого спасибо за хорошую работу. Отсутствие ясных целей и задач должности или их частая и кардинальная смена. А также круг обязанностей, не соответствующих квалификации, напротив, снижают ее.
4. Самореализация. Вовлеченный сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для улучшения работы компании. Руководители, создающие условия для самореализации, карьерного и профессионального роста, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлеченность своей команды. (14, стр. 9-11)

Вовлеченные работники ведут более здоровый образ жизни. При изучении результатов вовлечения по всему миру, Gallup обнаружил корреляцию между уровнями вовлечения сотрудников на работе и их физическим здоровьем. Gallup показало, что сотрудники, которые вовлечены на своих рабочих местах, как правило, в лучшем состоянии и имеют более здоровые привычки, чем работники, которые не вовлечены или активно не вовлечены. Вовлеченные сотрудники имеют меньше случаев хронических проблем со здоровьем, таких как высокое кровяное давление, высокий уровень холестерина, сахарный диабет, ожирение, диагноз депрессии, сердечных приступов. Они также больше едят здоровую пищу, больше заниматься физическими упражнениями, и потребляют больше фруктов и овощей, чем активно не вовлеченные коллеги. Кроме того, вовлеченные сотрудники более вероятно, будут участвовать в оздоровительных программах, финансируемых работодателями.

Эти результаты показывают, что организации, которые делают усилия, чтобы повысить уровень вовлечения своих сотрудников также помогают их работникам улучшить качество их жизни, сводя к минимуму затраты на снижение производительности труда в результате хронических болезней. (5, стр 46)

Исследования показывают, что работники чувствуют себя счастливее на своей работе, когда они имеют дружеские отношения с коллегами. Сотрудники сообщают, что, когда у них есть друзья на работе, их работа становится еще интереснее, приятнее и приносит удовлетворенность. Gallup обнаружило, что близкие дружеские отношения на работе повышают удовлетворенность сотрудников на 50%, а люди с лучшим другом на работе, в семь раз более вероятно, будут в полной мере вовлеченными в работу.

Есть ли минусы дружбы на работе? Конечно, могут быть препятствия: профессиональная ревность, групповое мышление, негативные группы, разделение преданности, потеря рабочего времени на социализацию, и разрушенные дружеские отношения. Тем не менее, все они управляемы, и преимущества положительных отношений намного перевешивают любые негативные последствия. (12)

Существует просто слишком много внешних факторов, которые влияют на производительность работников. На самом деле, большинство моделей вовлеченных сотрудников сосредоточены вокруг опыта работы, а не на работниках. Это основная проблема. Когда мы пытаемся понять и повлиять только на то, что происходит на работе,

мы игнорируем самый основной принцип связи человек-организация: сотрудники приходят на работу со всей своей жизнью целиком. Что происходит, после рабочего дня может быть так же важно, как то, что происходит во время него. (7)

Есть три способа ускорить вовлеченность сотрудников. После десятилетий исследований человеческого поведения на рабочем месте, Gallup обнаружили уникальные идеи и стратегии, для помощи компаниям во всем мире преобразовать то как они ведут бизнес. Для ускорения взаимодействия и оптимизации роста в организациях, Gallup установил важные подходы, которые лидеры любой страны или регион могут принять, чтобы максимизировать роль поведения человека на рабочем месте. Обнаружение правильных сотрудников и менеджеров важно для финансовых результатов организации. Gallup помогает компаниям научно выбирать людей, у которых есть потенциал, чтобы быть топ исполнителями и поддерживать организации, при приеме на работу и продвижении по службе сотрудников с талантом, к повышению вовлеченности работников. Не достаточно поставить нужных людей на нужные рабочие места. Компании должны инвестировать в большие таланты своих сотрудников, чтобы оптимизировать их производительность. Организациям следует обнаружить естественные достоинства их сотрудники и выявлять уникальных сильных сотрудников, а затем на основе этого помочь сотрудникам реализовать свой потенциал. Исследование Gallup доказало, что инвестирование в выбор сотрудников, в их сильные стороны и благополучие увеличивает результаты компании получаемый в сравнении с одним только увеличением вовлеченности. (5, стр 38)

Исследование показывает, что люди, которые используют свои сильные стороны каждый день в шесть раз более вероятно, будут вовлечены на работе. Все сотрудники имеют сильное - уникальное сочетание талантов, знаний и навыков, которые помогают им делать то, что они делают лучше всего каждый день. Эти сильные стороны делают их не только уникальными личностями; они также служат сотрудникам и организации большой возможностью для достижения успеха. Что лидеры делают или не делают, с этим потенциалом имеет значительные последствия для будущего их организации. (5, стр 41)

Очень важен выбор нужных людей. И повышать вовлеченность путем выбора менеджера. Кого фирма назовет менеджером, является одним из наиболее важным решением, которые они делают, учитывая, что руководители играют важнейшую роль в вовлеченности в любой организации.

Замечательные руководители вовлекают свои команды на нескольких уровнях. Во-первых, они проявляют подлинную заботу и беспокойство за свой персонал. Создавая сильные, доверительные отношения со своими сотрудниками, они могут создать открытую и позитивную атмосферу работы, в которой сотрудники чувствуют поддержку и вовлеченность. Во-вторых, отличные руководители заботятся о производительности также, как они заботятся о людях как частных лицах. Они закладывают основу для производительности путем определения тех показателей, которые наиболее важны и способны индивидуально мотивировать сотрудников работать и стремиться. Наконец, отличные руководители ценят и инвестируют в таланты. Суть в том, что отличные руководители имеют большой талант поддерживать, позиционировать, расширять права и возможности, а также привлекать их персонала. Выбор правильных менеджеров в организации имеет немедленный эффект по вовлеченности сотрудников.

Можно повысить вовлеченность путем выбора сотрудника. Gallup обнаружил, что, вообще говоря, на вовлеченность работников их непосредственные начальники влияют около 70%, в то время как отношение коллег и другие факторы объясняют оставшиеся 30%. Таким образом, как только организация ставит правильных менеджеров на места, следующий шаг в стратегическом повышении вовлеченности, это выбрать правильных сотрудников.

В большинстве организаций, несколько ключевых сотрудников выделяются своей способностью содействовать вовлеченности на рабочем месте. Они своей энергичностью влияют на других с их приверженностью к достижению организационных и командных задач. Лучшие менеджеры знают, кто из их сотрудников являются выдающимися, и они будут нанимать таких с большей вероятностью, если они будут знать, как это сделать.

Эти люди естественным образом генерируют энергию и вовлеченность где бы они не были, ускоряя путешествие организации в сторону более высокого уровня вовлеченности.

В конце концов, в вовлеченности все дело в людях. Таким образом, это необходимо для лидеров в разработке стратегии отбора с целью ускорения вовлечения сотрудников. Это начинается с использования объективных критериев отбора, чтобы обеспечить это, компании нанимают и продвигают менеджеров с талантом, чтобы они вели и вовлекали их рабочие группы. (5, стр 39-40)

Так же важно помнить такую вещь, что сотрудник компании — это ее лицо — это тоже важный фактор, который влияет на клиентов.

Понятие того, что сотрудники компании представляют собой «лицо бренда», не является новым. Но, как компании стремятся выиграть на сегодняшнем рынке, многие руководители начали видеть потенциал, в том, что их вовлеченные сотрудники, выступают в качестве послов бренда организации. Чтобы максимизировать силу своих вовлеченных работников, компании должны дать им знания и ресурсы, необходимые для эффективности. Сотрудники должны: знать, за что организация выступает, и чем отличается от других на рынке. Понимать обещание бренда компании и быть в состоянии объяснить наиболее важные элементы особенности бренда. Быть уполномочены представлять обещание бренда, вовлеченные сотрудники хорошо квалифицированы, чтобы служить послом бренда компании. (5, стр51)

Среди 20 стран Центральной и Восточной Европы опрошенных Gallup в 2011 году и 2012 году, 11% сотрудников вовлеченных, в то время как 63% не вовлеченных, а 26% активно не вовлеченных. Например, в Эстонии этот процент составляет: вовлеченные работники 16%, не вовлеченные 64% и активно не вовлеченные 20%.

Вовлеченность выше среди сотрудников, живущих в странах Центральной и Восточной Европы, которые имеют высшее образование. Наоборот, т. е с начальным образованием или менее, более чем в два раза, вероятно, будут активно не вовлечены, чем сотрудники с высшим образованием. Точно так же, вовлечения выше среди профессий, которые, как правило, требуют более высокий уровень образования и, как правило, характеризуется большей автономией и влиянием, таких как руководители и профессиональные работники. Например, вовлеченность в сфере торговли составляет: вовлеченных сотрудников 7%, не вовлеченных 65% и активно не вовлеченных 28%. Вовлеченность среди более трудоемких профессий низка, например, 2% сельское хозяйство, рыбалка, работников лесного хозяйства. (5, стр 102)

Физическая энергия — это наше сырье, топливо для воспламенения наших эмоциональных навыков и талантов. Для того чтобы выполнять работу в лучшей форме, мы должны получать доступ к приятным и положительным эмоциям: наслаждение, вызов, приключение и возможность. Эмоции, которые возникают из-за угрозы или дефицита - страх, разочарование, гнев, печаль, имеют, несомненно токсичные последствия и связаны

с выпуском определенных гормонов стресса, особенно кортизола. Эмоциональный интеллект является лишь способностью управлять эмоциями умело в работе высокой положительной энергии и полной вовлеченности. В практическом плане, ключевые "мышцы" или компетенции, которые питают положительные эмоции, являются уверенностью в себе, самоконтроль, социальные навыки межличностного общения (эффективность). Меньшие, поддерживающие "мышцы" включают терпение, открытость, доверие и наслаждение.

Доступ к эмоциональным мышцам, которые лучше всего служат, производительности зависит от создания баланса между их осуществлением регулярно и периодическим восстановлением. Так же как мы истощаем сердечнососудистую способность или утомлением бицепс, подвергая его стрессу и нагрузкам, также мы истощаемся эмоционально, если мы постоянно тратим эмоциональную энергию, не восстанавливаясь. Когда наши эмоциональные мышцы слабы или недостаточно сильны для удовлетворения нагрузки, если у нас есть недостаток доверия или слишком мало терпения, например, мы должны систематически наращивать потенциал по выработке ритуалов, преодолеть наши текущие возможности, а затем восстановиться. Физическое и эмоциональное энергоёмкость неразрывно связаны. Когда нагрузка начинает истощать свои физические запасы энергии, одним из последствий является то, что мы начинаем испытывать чувство тревоги. (5, стр 72)

Существует пять причин, по которым программы по вовлеченности сотрудников проваливаются:

1. Они путают вовлеченность со счастьем.

Часто инициатива по созданию вовлеченности проваливаются, поскольку высшие руководители не знают, что такое вовлеченность работников. Они могут спутать это с приятной попыткой сделать работников счастливыми. Вовлеченность — это эмоциональная приверженность, чувство к организации и к ее целям.

2. Они не думают, что вовлеченность может быть измерена.

Даже некоторые известные бизнес-гуру были процитированы в последнее время, говоря «не пытайтесь измерить вовлеченность или ты убьешь ее» или «вы не можете измерить вовлеченность, но вы узнаете ее, когда вы ее увидите».

Напротив, HR консультанты из Gallup нашли способы измерения вовлеченности. Измерение первый шаг в управлении улучшения результатов.

3. Они измеряют ее, но не делятся результатами.

Как правило, когда опрос вовлечения завершен, результаты изучаются руководителями высшего звена и специалистов HR. Редко все результаты распространяются в рамках всей компании. Только тогда, когда отдельные менеджеры получают, свои командные баллы может произойти преобразование.

4. Все идеи для улучшения приходят сверху.

В связи с № 3 выше, старшие руководители часто работают как совет мудрых мужчин и женщин, мозговой штурм лучшие преимущества или новые программы премиальных для всей компании. Секрет вовлечения в том, что она исходит от отношений руководителей передней линии и их непосредственных подчиненных. Только планирование действий на индивидуальном уровне команды будет генерировать идеи, которые будут двигать вперед.

5. Они думают, что это о пикниках и вечеринках

К сожалению, топ-вниз идеи, как правило, включают в себя такие вещи, как летние пикники, празднования по пятницам, работники месяца. Истинные факторами вовлечения являются рост, признание, доверие и общение. В то время как люди могут чувствовать себя "счастливее" во время вечеринки, только истинное изменение в их ежедневной и еженедельной работе позволит им чувствовать себя эмоционально связаны с их организацией. (1)

1.3 Мотивация и самомотивация работников

Так же на работников влияет такой фактор как мотивация, который тоже нужно изучить и рассмотреть. В современном мире рассматривается два типа мотивации: мотивация и самомотивация. Самомотивация зависит в основном от самого человека, его взглядов, ценностей, целей и содержания его деятельности. Можно сказать, что это внутренняя движущая сила, которая помогает добиваться поставленных целей.

Фредерик Герцберг считал, что с факторами мотивации не все так просто. Он говорил, что различные факторы могут мотивировать, демотивировать или не оказывать никакого влияния. Герцберг разделял факторы на факторы мотивации и факторы гигиены.

Факторы мотивации (или факторы, мотивирующие к выполнению работы)

1. Их наличие (или возможность удовлетворения) вызывает мотивацию
2. Их отсутствие не вызывает демотивацию
3. Связаны в основном с содержанием работы: интересные проекты, возможности для роста, большая ответственность, самостоятельность

Факторы гигиены (или факторы, удерживающие на работе):

1. Их наличие воспринимается как должное и не вызывает мотивации
2. Их отсутствие вызывает демотивацию
3. Связаны в основном с условиями труда: базовая зарплата, чистота, удобство, безопасность, столовая, местоположение офиса (16)



Рис. 1 Двухфакторная модель мотивации Герцберга

Источник: 17

Процесс «удовлетворённость – отсутствие удовлетворённости» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с внутренними по отношению к работе. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Однако, если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворённости. Обычно такие факторы называют мотивирующими.

Процесс «неудовлетворённость – отсутствие неудовлетворённости» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы (условия труда, зарплата и т.п.). Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворённости. Наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворённости, т.е. они не играют мотивирующей роли, а связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе их обычно называют факторами здоровья (или гигиеническими), как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные здоровые условия труда. (6)

Как было выяснено, что для человека очень важна мотивация, но работодатель должен уметь правильно мотивировать работника. Поощрения типа «если-то» требуют от людей частично поступиться своей самостоятельностью. Они теряют часть контроля над

собственной жизнью. И это может перекрыть источник их мотивации, лишая деятельность всякого удовольствия.

Свойство вознаграждения вызывать привыкание может также исказить процесс принятия решений, повышая вероятность «как рискованных выборов, так и ошибок, совершенных из склонности к риску».

Семь отрицательных фактов, метода «кнута и пряника» которые были описаны Даниэлем Пинком:

1. гасить внутреннюю мотивацию
2. снижать эффективность
3. подавлять творчество
4. вытеснять хорошее поведение
5. поощрять мошенничество, склонность к поиску легких путей и неэтичное поведение
6. вызывать привыкание
7. развивать косность мышления. (10, стр 49-52)

Ученые, изучающие человеческую мотивацию, выявили не только множество уязвимых мест традиционного подхода, но и узкий круг обстоятельств, в которых метод кнута и пряника достаточно эффективен. Но отталкиваться нужно, разумеется, от того факта, что базовые вознаграждения — зарплаты, жалованья, пособия и так далее — должны быть адекватными и справедливыми. В отсутствие разумного базового уровня любая мотивация будет затруднена и зачастую вообще невозможна.

В случае рутинных задач, которые не очень интересны и не требуют включения творческого мышления, вознаграждения могут давать небольшую мотивационную встряску без вредных побочных эффектов.

При решении творческих задач вы можете повысить эффективность труда — в большей степени ради будущих задач, чем для выполнения текущей, — путем деликатного

применения вознаграждений. Важное требование: любое внешнее вознаграждение должно быть неожиданным, и его следует предлагать лишь после выполнения задания. Но не забывайте об одном важном условии: повторяющиеся премии типа «вот теперь, когда» могут быстро превратиться в ожидаемые привилегии из серии «если-то» и стать в конечном итоге помехой для эффективной работы.

Не забывайте про нематериальные поощрения. Похвала и положительные отзывы гораздо менее разрушительны, чем наличные или подарки. Предоставляйте людям полезную информацию. Чем больше в обратной связи конкретики и похвалы по поводу приложенных усилий и выбранной стратегии, а не в связи с достижением конкретного результата, тем более эффективной она может быть. (10, стр 49-52)

Экипируйте сотрудников, чтобы привлечь клиентов. Когда работники вовлечены, но не соответствуют бренду своей организации, это ограничивает их возможности для создания вовлеченности клиентов, что будет на самом деле влиять на доходы. Хорошие компании понимают, что вовлечение работника само по себе не место назначения - это платформа для еще большей производительности, повышение продуктивности и увеличение доходов. На самом деле, полностью вовлеченные клиенты представляют 23% прибавку к доле рентабельности, доходов и укреплению отношения в сравнении со средним клиентом. (8, стр 52)

Все, что мы делаем, как организация должно быть направлено на клиента. К сожалению, политика, эго, страх, и собственные интересы часто встают на пути. Должны ли мы рассматриваться исключительно как поставщики? Должны ли мы быть реакционными в обслуживании наших клиентов, или мы предлагаем реальную ценность? Организации, которые на самом деле ориентированы на клиента, и показывают это через целостности - на основе действий и решений, получают большую привязанность от своих клиентов из-за уникального опыта клиентов. Эти организации рассматриваются в качестве партнеров а их люди в качестве советников, сотрудников, и как нечто особое. Этот опыт основан на культуре, которая порождает вовлечение сотрудников и ориентированность на клиента. (3, стр 206)

2. Анализ связи между удовлетворенностью клиентов и вовлеченностью работников

2.1 Описание фирмы

Rimi Baltic является одним из ведущих розничных сетей в странах Балтии. Работает три цепочки по достоинству оцененные клиентами - Rimi супермаркет, Rimi гипермаркет и магазины с более дешевыми товарами Supernetto, Säästumarket.

Компания Rimi Baltic была создана как совместное предприятие между ICA и Kesko Livs в январе 2005 года. Начиная с 2006 Rimi Baltic является дочерней компанией ICA AB.

ICA Gruppen является одним из ведущих компаний розничной торговли, в четырех областях: продукты питания, банковский бизнес, недвижимость и непродовольственные товары. ICA Gruppen включает в себя розничные компании ICA Швеция, ICA Норвегии и Rimi Baltic.

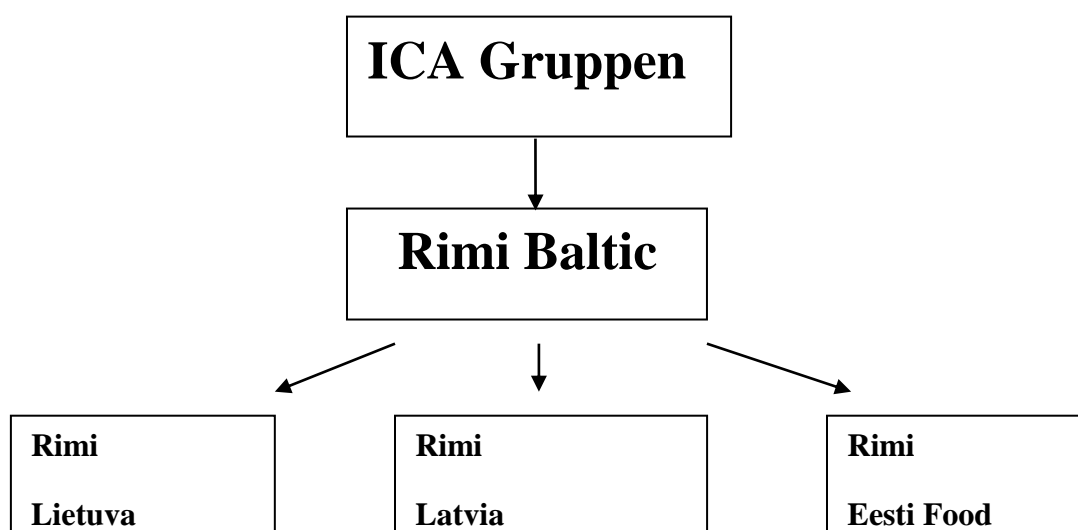


Рисунок 2. ICA Gruppen

Источник: составлено автором.

Видение Rimi в том, чтобы сделать каждый день немного легче, хорошее ценообразование. Для выполнения этого обещания для клиентов, они создали собственную линию бренда. Продукция под названием Rimi созданы с целью удовлетворения потребностей всей семьи.

В Эстонии общее количество магазинов сети Rimi 83, из которых 13 гипермаркетов, 15 супермаркетов и 55 Säästumarket. В данной работе рассматривается один определенный магазин из сети Rimi. Это магазин Põhja Rimi, который находится по адресу Põhja pst 17, Tallinn. Сам магазин работает с 8.00-23.00. В магазине работает 37 сотрудников.

Анализ организационной структуры фирмы Põhja Rimi. В данной организационной структуре есть 2 уровня управления. Верхний уровень управления в магазине занимает заведующая. В ее подчинения входят все сотрудники, но на прямую идет общение со специалистами по товарам и управляющими по продажам. В обязанности специалистов по товару входит заказ товаров, исправления цен, отправка товара обратно. В обязанности управляющего по персоналу и продажам входит координирование работы магазина, оптимизация работы сотрудников, общение с клиентами и решения всех возникнувших вопросов, пересчет денег, контроль работников магазина.

Приемщик товара и транспортный работник, в обязанности, которых входит организация привоза и вывоза товара и тары, заказ необходимых упаковочных материалов для работы магазина, работа на складе, заказ определенных товаров.

Обслуживающий персонал – это кассиры, работники в отделах. Одна из основных обязанностей персонала обслуживать и помогать клиенту, расставлять товар и следить за порядком в отделах и во всем магазине.

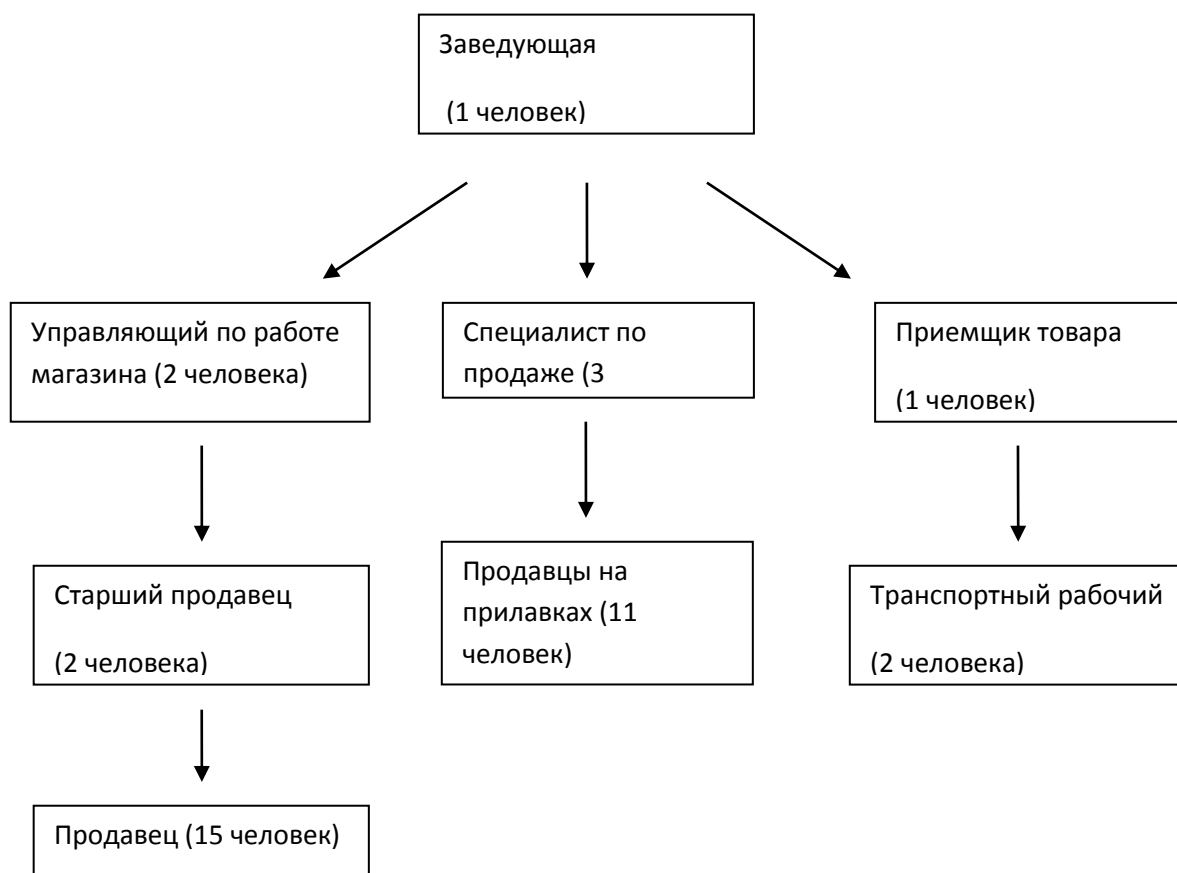


Рисунок 3. Организационная структура магазина Pohja Rimi.

Источник: составлено автором.

У работников большая загруженность, так как существует большая текучка кадров и работников не хватает.

Можно сделать вывод, что магазин по своему типу относится к линейно-функциональной структуре.

2.2 Методика исследования

В данной работе был использован такой метод исследования – как анкетирование.

Анкетирование – метод эмпирического исследования, основанный на опросе значительного числа респондентов и используемый для получения информации о типичности тех или иных психолого-педагогических явлений. Этот метод дает возможность установить общие взгляды, мнения людей по тем или иным вопросам; выявить мотивацию их деятельности, систему отношений.

Анкетирование предполагает, что опрашиваемый заполняет вопросник. По форме проведения анкетирование может быть индивидуальным или групповым, когда за относительно короткое время можно опросить значительное число людей. Анкетирование бывает также очным и заочным - в виде почтового опроса; опроса через газету, журнал, компьютерную сеть.

Анкета является основным инструментом опроса и представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики изучаемого объекта.

В самой работе респондентами выступали клиенты и работники магазина. Было опрошено 127 клиентов магазина Pohja Rimi и 31 работник.

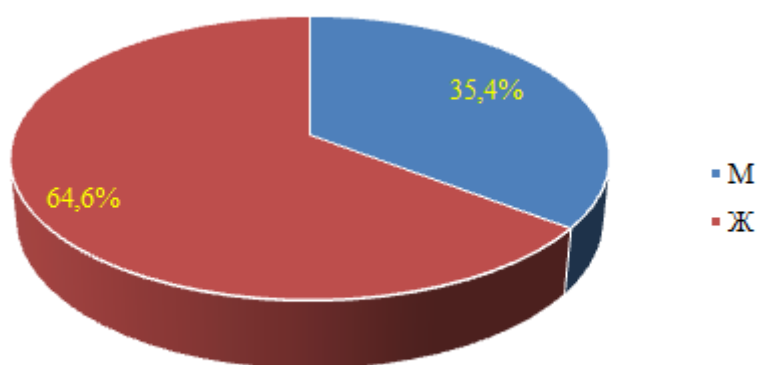


Рисунок 4. Разделение клиентов по половому признаку

Источник: составлено автором.

Из 127 опрошенных респондентов было 45 мужчин и 82 женщины (в процентном соотношении 35,4% и 64,6%).

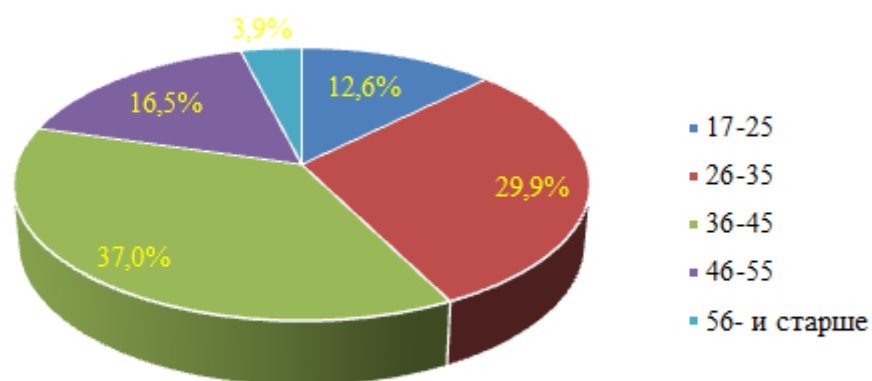


Рисунок 5. Разделение клиентов на возрастные категории

Источник: составлено автором.

Опрашивались респонденты совершенно разных возрастов. Они делились на группы людей 17-25 лет, 26-35, 36-45, 46-55, 56 и старше. Тем самым на данной диаграмме видно, какого возраста клиенты чаще посещают магазин. Самый большой процент это люди от 36-45 – это 37,0%, меньше всего 56 и старше – 3,9%.

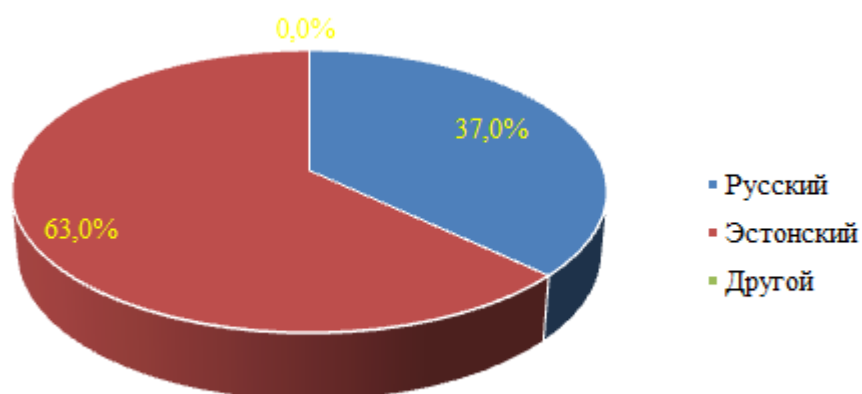


Рисунок 6. Разделение клиентов по их национальности

Источник: составлено автором.

На данной диаграмме можно увидеть национальность людей, их родной язык. Респонденты поделились на эстони-говорящих и русскоговорящих. В процентном соотношении 63% и 37% соответственно. Людей с другой с другим родным языком не оказалось.

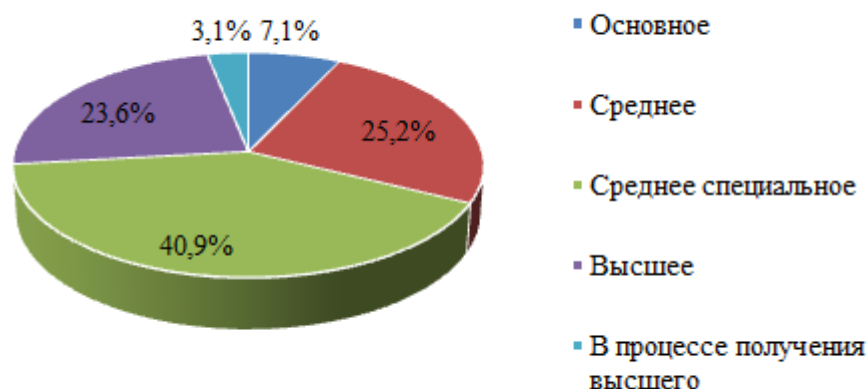


Рисунок 7. Степень образования клиентов участвующих в опросе

Источник: составлено автором.

Так же между клиентами был проведен опрос об их образовании. Данный вопрос предполагал пять вариантов ответа, такие как: основное, среднее, среднее специальное, высшее и в процессе получения высшего образования. Из всех опрошенных респондентов оказалось больше всего со средне специальным образованием 40,9% , а меньше всего в процессе получения высшего образования 3,1%.

Для исследования так же был проведен опрос между работниками магазина Pohja Rimi. Было опрошено 31 человек из работающих 37.

В опросе рассматривались такие вопросы как пол работника, возраст, родной язык, образование и стаж работы в данном магазине.

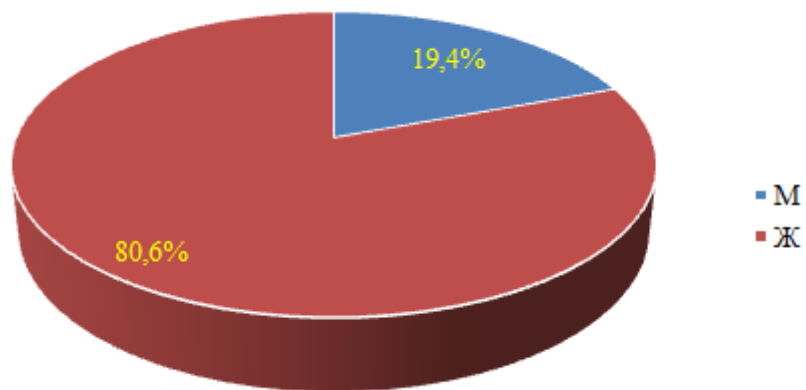


Рисунок 8. Разделение работников по половому признаку

Источник: составлено автором.

По половому признаку респонденты разделились на 80,6% женщин и 19,4% мужчин. По данной диаграмме хорошо видно, что в основном коллектив состоит из женщин.

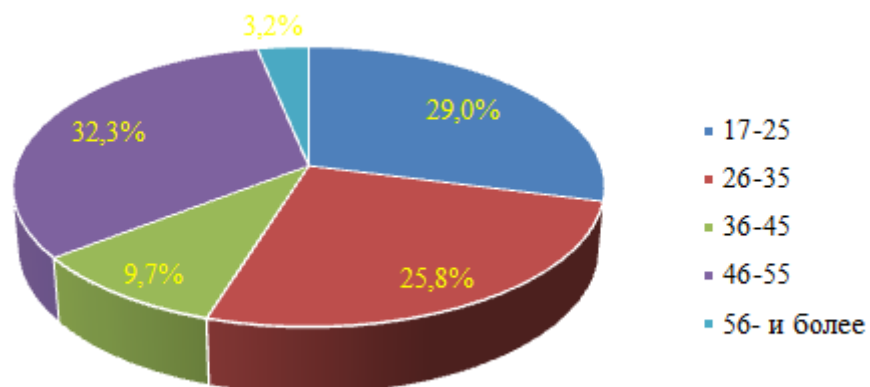


Рисунок 9. Разделение работников по возрастной категории

Источник: составлено автором.

По возрасту работники разделились на те же группы как и клиенты. Как оказалось больше всего респондентов категории 46-55 лет – 32,3% и меньше всего это возраста от 56 и выше, всего 3,2%.

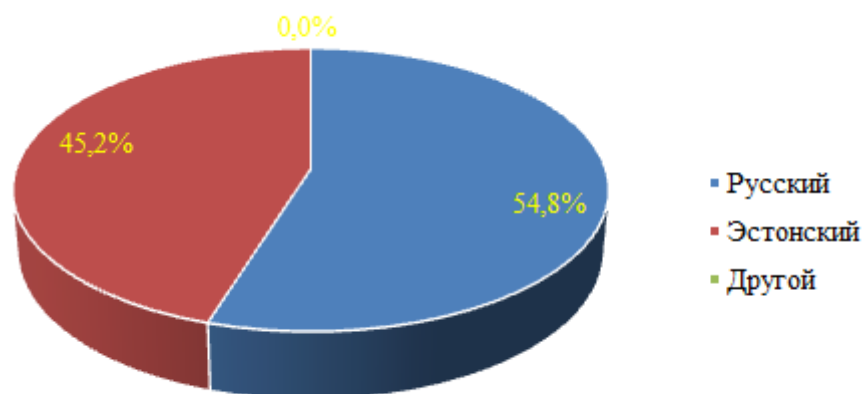


Рисунок10. Разделение работников по национальному признаку

Источник: составлено автором.

По национальной принадлежности и родному языку респонденты так же разделились на две группы. Эстоно-говорящие 42,5% и русскоговорящие 54,8%. В данном случае можно видеть, что респонденты разделились почти поровну.

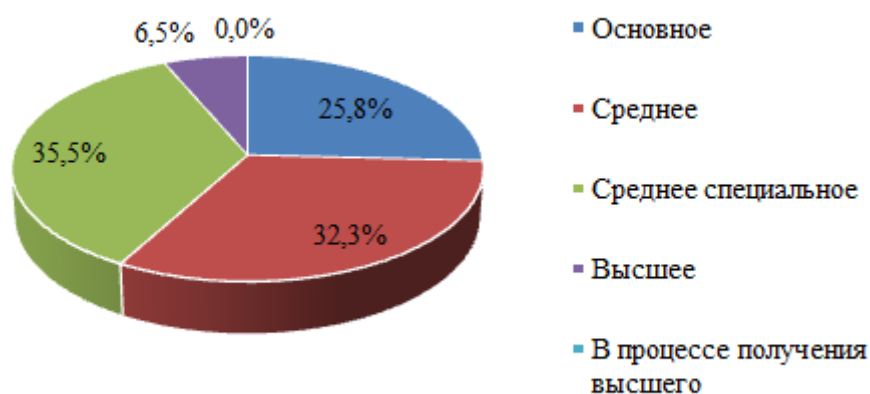


Рисунок 11. Степени образования работников магазина

Источник: составлено автором.

На вопрос про образование респондентам было предложено на выбор пять вариантов ответа. Больше всего в магазине работает работников с средне специальным образованием – 35,5%, а меньше всего работников с высшим образованием 6,5% и в процессе получения высшего образования - 0%.

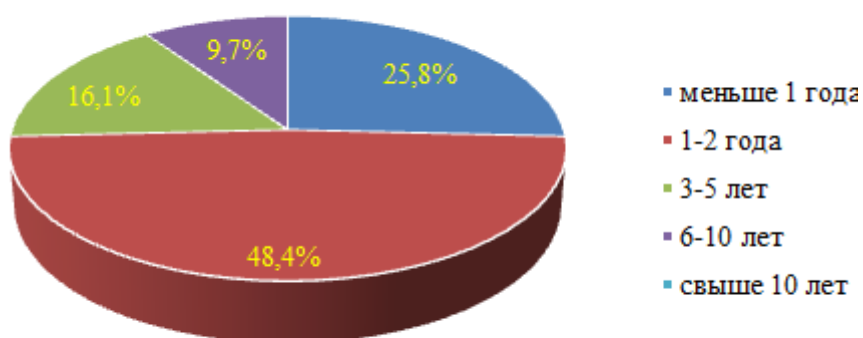


Рисунок 12. Стаж работы в данном магазине

Источник: составлено автором.

Так же работникам магазина задавался вопрос про стаж их работы в данном магазине. На выбор предлагалось пять вариантов ответов: меньше 1 года, 1-2 года, 3-5 лет, 6-10 лет, свыше 10 лет.

Больше всего работников в магазине проработавших 1-2 года – 48,4% и меньше всего 6-10 лет – 9,7% и свыше 10 лет – 0%.

По данным этой диаграммы можно предположить, что в магазине существует проблема текучести кадров. И соответственно работники не довольны условиями работы и не задерживаются на данном рабочем месте более двух лет.

С помощью собранных анкет мы сможем провести анализ и выявить проблемы в данном магазине. Для этого нужно провести подробный анализ и рассмотреть ответы как клиентов, так и работников.

2.3 Анализ исследования

С правильными сотрудниками можно добиться многого. А правильные сотрудники — это люди, увлеченные своим делом, или, как сейчас часто говорят, «вовлеченные».

Такие работники:

1. заинтересованы в успехе компании;
2. удовлетворены содержанием труда;
3. видят перспективу личного и профессионального роста;
4. принимают и развивают корпоративную культуру;
5. создают в коллективе здоровую рабочую атмосферу.

Вовлеченные сотрудники больше и лучше работают, вкладывают в свою трудовую деятельность дополнительный энтузиазм (за который им, в общем-то, не платят), выдвигают новые идеи (которые основаны на отличном знании внутренних процессов в компании), очаровывают клиентов и повышают их лояльность компании.

Руководители вовлеченных коллективов, кроме того, здорово экономят на подборе персонала: текучка кадров отсутствует, а большинство открывающихся вакансий закрывают свои же сотрудники. Если же внутри подходящих кандидатов нет, число заявок на должность в вашей компании поражает воображение: с вами хотят работать все. И, между прочим, за обычные «рыночные» деньги! На Западе уже подсчитали, что зарплаты в компаниях, отличающихся высоким уровнем вовлеченности персонала, находятся на среднем уровне по рынку. А прибыль в таких фирмах выше на 10-20%.

В работе рассмотрен вопросник разработанный в агентстве Gallup:

1. Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?
2. Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?
3. Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?
4. Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?
5. Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?
6. Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?
7. Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?
8. Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие?
9. Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вашем личностном развитии?
10. Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности вашей компании помогает вам осознать важность вашей работы?
11. Есть ли у вас друг на работе?
12. Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?

Эти 12 вопросов были добавлены в анкету для работников магазина. Которые помогут сделать необходимые выводы об отношении работников к компании и их вовлеченности в

работу. Данные 12 вопросов соответствуют порядку и содержанию всех вопросов в ниже приведенных графиках.

Рассмотрим графики, составленные по ответам работников на эти 12 ключевых вопросов.

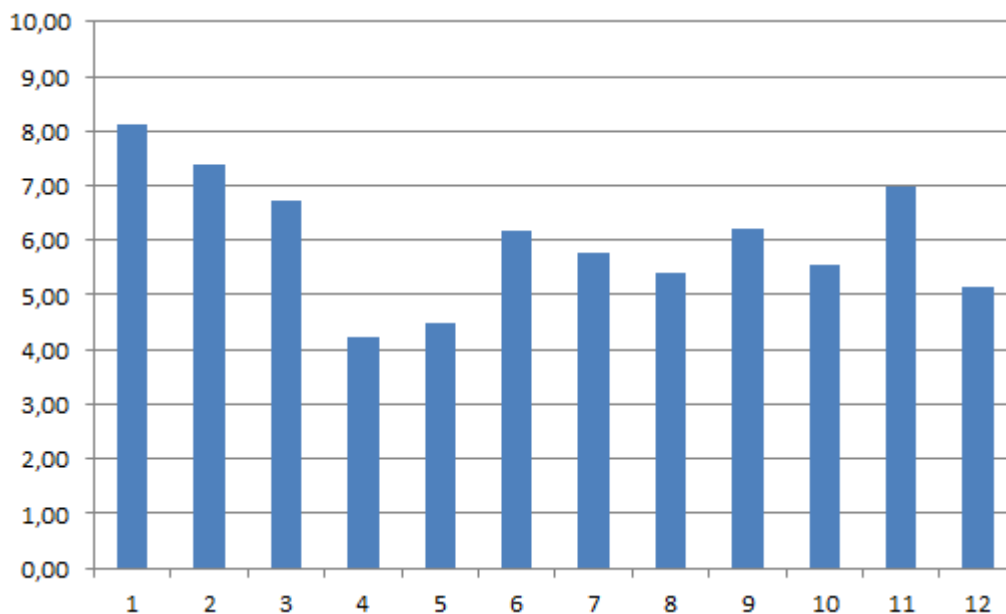


График 1. Среднее значения по 12 вопросам Gallup

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится на странице 32. На данном графике мы видим среднее ответов на 12 ключевых вопросов. Видно, что работники знают, каких от них ждут результатов на работе. На данный вопрос был самый высокий результат 8,13. На 4 вопрос «Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?» было наименьшее среднее 4,23. Работники не довольны отношением к себе со стороны начальства. Это видно по ответам на вопросы 4, 5, 12. Они считают, что нет возможности на работе расти дальше. Ответы на данные 12 вопросов имели ответы все выше 4 баллов. На вопросы 6 и 7 считаются ли коллеги с вашим мнением и насколько они привержены высоким стандартам работы работники ответили 5,39 и 5,77 соответственно.

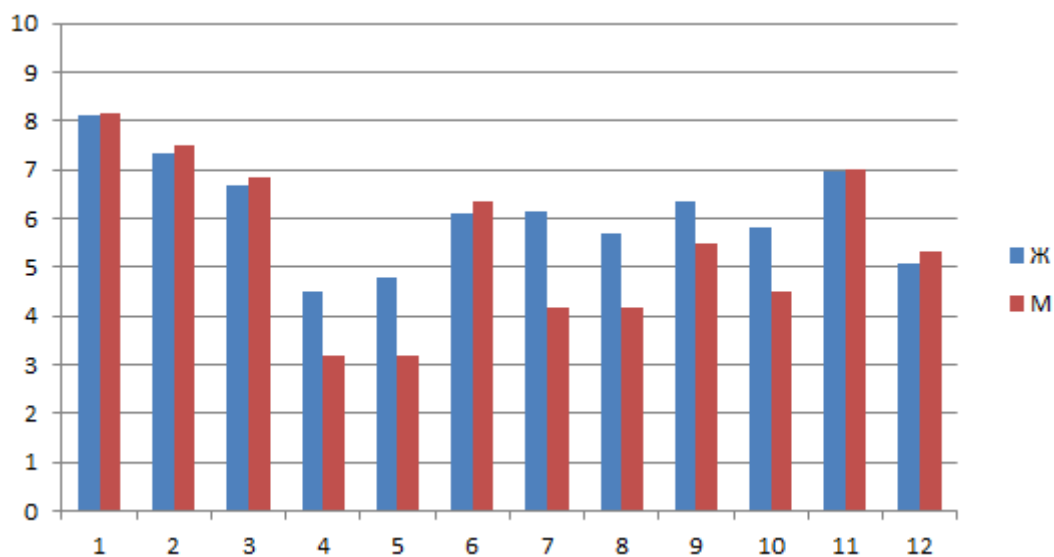


График 2. Среднее значения по 12 вопросам Gallup, мужчины и женщины

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится на странице 32. На данном графике видно как на все 12 вопросов ответили мужчины и женщины. Одна из самых больших разниц на вопросы 5 «Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?» Ответ женщин составил 4,08, а мужчин 3,17. На это могло повлиять то, что мужчин в магазине работает мало и они выполняют в основном физическую работу, а женщин больше и когда нахватает работников, то их могут менять местами и приходится учиться всем должностям. Вопрос 7 «Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?» тоже выявил разногласия, женщины оценили 6,16, мужчины же 4,17. Женщины на данные вопросы ответили более положительно, чем мужчины. На 6 и 11 вопросов мужчины и женщины ответили практически одинаково, 6,12 и 6,33, 6,96 и 7 соответственно. Все-таки на работе среди коллег есть друзья и работники хорошего мнения о своих коллегах, считаю, что те привержены высоким стандартам в своей работе. Как мужчины, так и женщины знают, что от них ждут и работу свою знают и выполняют ответственно. Так же считают, что есть все необходимое оборудование для работы. Это можно видеть по ответам на вопросы 1, 2, 3. Например на вопрос 1 «Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?» ответы были высокие и очень схожи, женщины 8,12, мужчины 8,17.

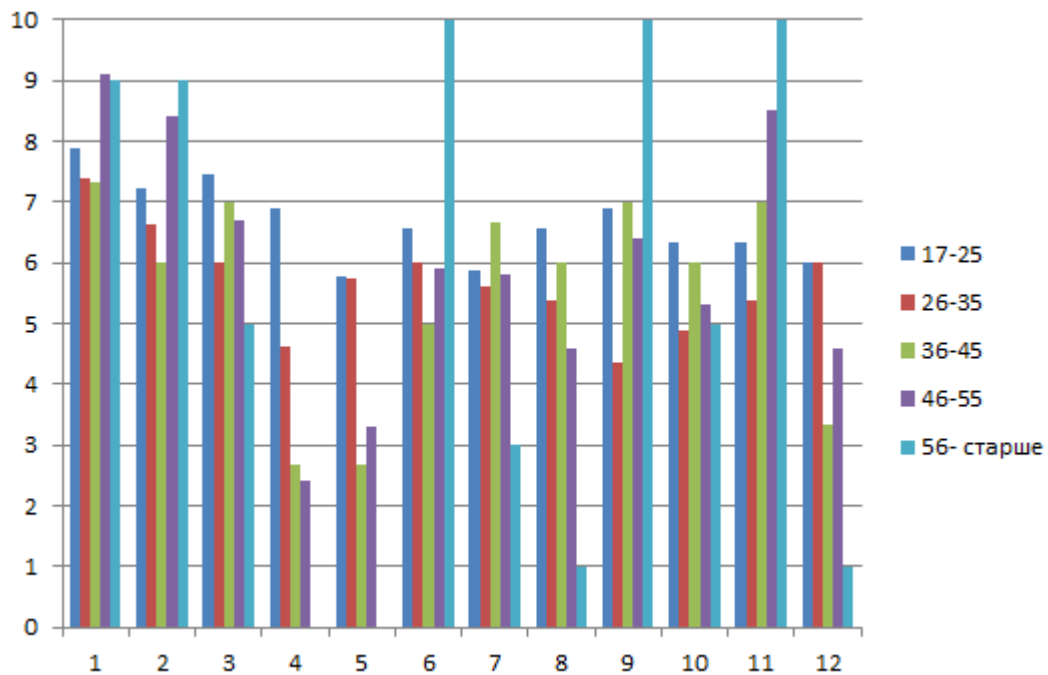


График 3. Среднее значения по 12 вопросам Gallup, по возрастным категориям

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится на странице 32. На данном графике ответы разделены по возрастным категориям. Например, на вопрос 4 «Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?» мнения разделились, среднее возрастной группы 46-55 – 2,40, а 17-25 – 6,89. А на вопрос 1 «Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе» разница в ответах незначительная. Например, в группе от 17-25 ответили 7,89, а в группе 36-45 7,33. Так как работники хорошо знают поставленную перед ними задачу. Во всем графике выделяются ответы группы 56- и старше, так как таких работников только 1 человек, что составляет 3% от всех работников, и по этим ответам трудно объективно судить. На вопрос 3 «Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?» все группы ответили примерно наравне 7,44, 6,0, 7,0, 6,7 и 5,0 соответственно. Единственный работник группы 56 и старше отметил вопросы 6 и 9 и 12 наивысшим баллом, значит, он считает, что коллеги привержены высоким стандартам работы и начальник заботится о своих подчиненных.

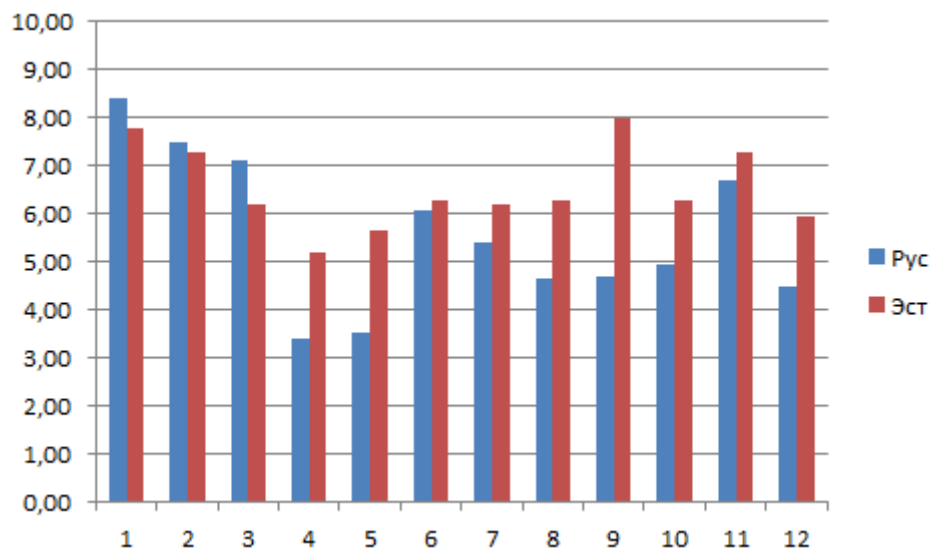


График 4. Среднее значения по 12 вопросам Gallup, по национальным признакам

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится на странице 32. По национальным признакам работники разделились на две группы эстонцы и русские, других национальностей не оказалось. На вопрос 2 «Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?» обе группы работников ответили с минимальной разницей, 7,29 ответили эстонцы и 7,47 ответили русские. А вот на вопросы 4 «Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?» 5 «Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?» и 9 «Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вашем личностном развитии?» разница была самая существенная. На вопрос 4 разница составила 1,8, на вопрос 5 2,01 и на вопрос 9 3,29. Люди эстонской национальности ответили более положительно на данные вопросы. Видно, что они считают, что начальство заботиться о их личностном развитии. На вопрос 6 «Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?» ответы работников тоже совпали 6,29 и 6,06.

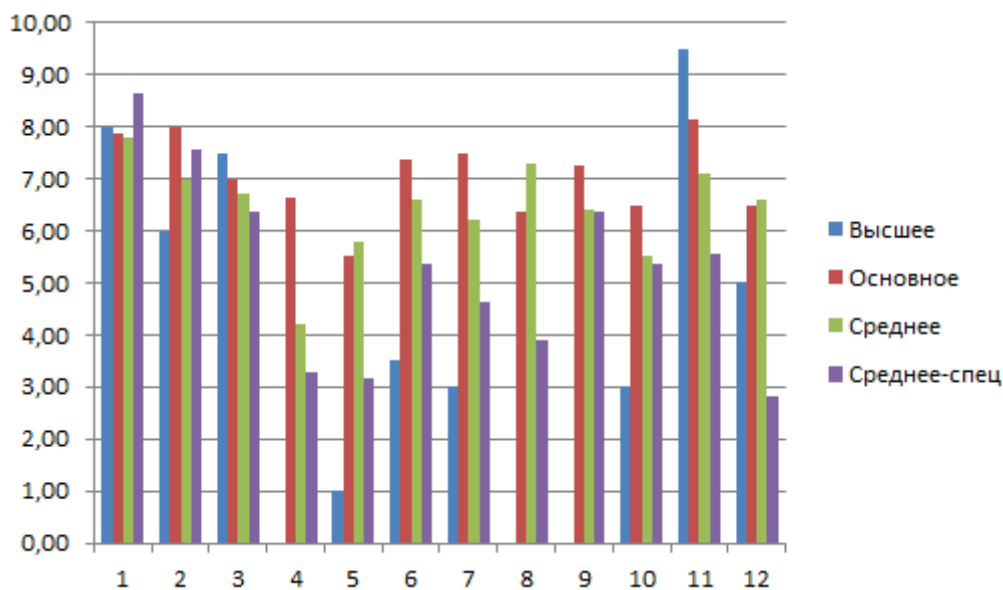


График 5. Среднее значения по 12 вопросам Gallup, по образованию респондентов

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится на странице 32. На данном графике видно как повлияло образование на ответы респондентов на данные вопросы. В данном коллективе работает только 2 человека с высшим образованием, это влияет на ответы. Самый низкий ответ на вопрос 5 «Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?», а самый высокий ответ на вопрос 11 «Есть ли у вас друг на работе?». По ответам на 11 вопрос, видно, что коллектив дружный и у многих есть друзья на работе. Ответы на данный вопрос были высокими от 5,5 до 9,5 баллов. У работников со средним образованием, которых 36%, все ответы находятся практически на одном уровне. Можно сделать вывод, что они относятся к рабочим вопросам более нейтрально. На вопросы 1, 2 и 3 все ответы были примерно одинаковы на уровне 7 баллов, работники хорошо знают свои обязанности и довольны рабочим оборудованием. На данные вопросы можно увидеть, что образование не влияет.

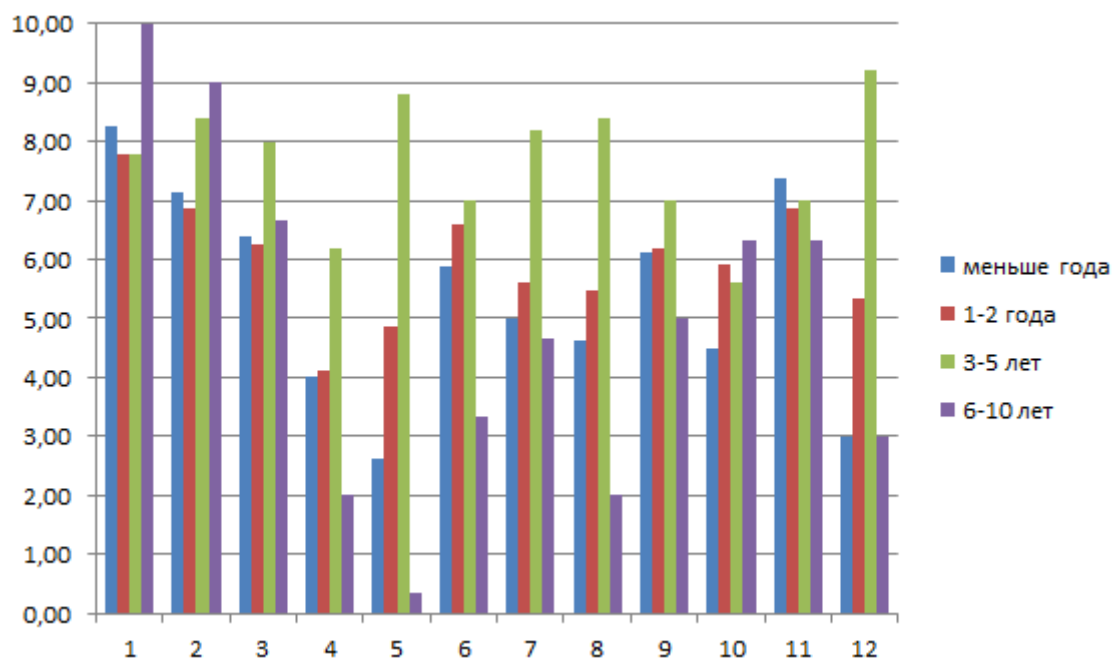


График 6. Среднее значения по 12 вопросам Gallup (стаж работников)

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится на странице 32-33. На данном графике можно увидеть, как стаж работников отражается в ответах на вопросы. На ответы в категории 6-10 лет, очень влияет, что в магазине только 3 таких работника, это всего 10%. На вопрос 5 «Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?» ответ самый низкий, работники со стажем меньше одного года ответили 2,63, а со стажем 1-2 года – 4,87. Большинство, 48% относятся к категории со стажем 1-2 года. Можно предположить, что существует проблемы текучести кадров. Все ответы этой группы были практически наравне. Ответы группы со стажем 3-5 лет самые высокие на все вопросы, особенно на 12 «Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?» 9,2. Это может быть связано с тем, что этих работников тоже только 16% и раз она работают в этом магазине довольно долго, то их устраивает работа и руководство магазина.

На данных графиках рассмотрены 25 вопросов, которые являются идентичными в анкетах работников и клиентов. Рассмотрев эти графики можно найти ответ на вопрос, существует ли корреляция.

Есть вопросы, на которые мнение клиентов и работников сошлись и они ответили более одинаково, а есть и вопросы, в которых есть большая разница в ответах.

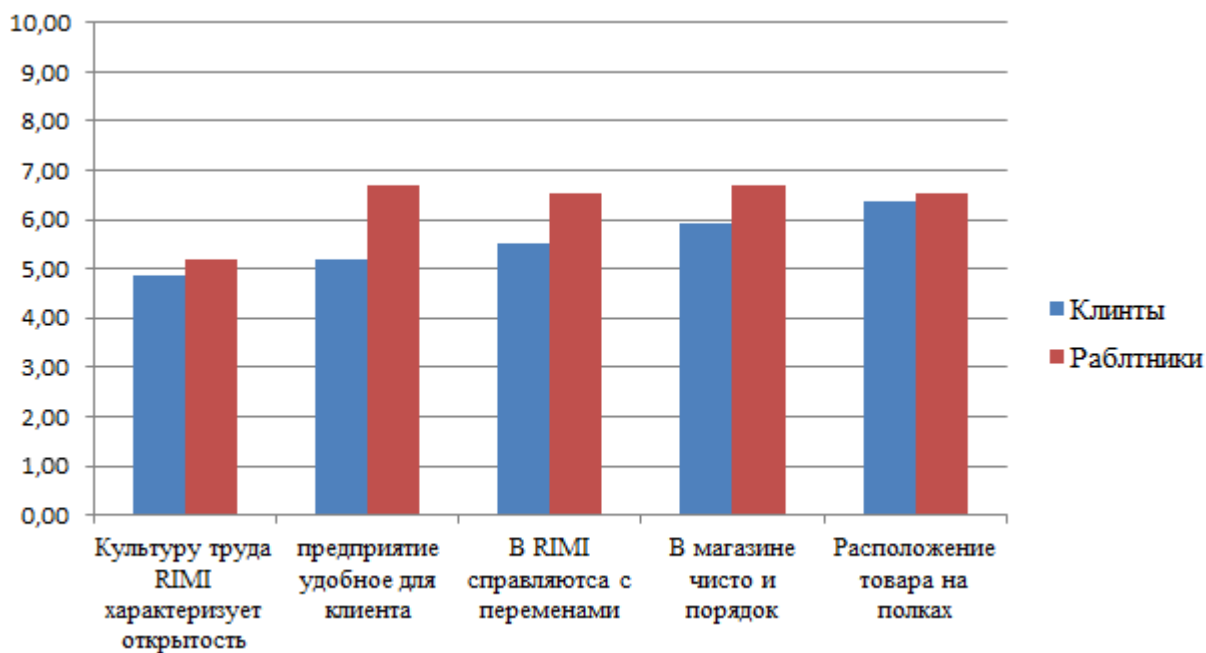


График 7. Среднее ответов клиентов и работников на одинаковые вопросы
 Источник: составлено автором.

На вопросы с 1 по 5 ответы респондентов не сильно разошлись. Они довольны магазином в целом, товаром и обслуживанием. Обе группы респондентов довольно высоко оценили чистоту в магазине, клиенты 5,94, работники 6,71 и расположение товара, 6,39 и 6,55 соответственно. Но работники больше согласны с тем, что это предприятие более удобное для клиента, нежели сами клиенты, хотя и их ответ чуть выше среднего. Работник на этот вопрос ответили 6,68, в клиенты 5,20.

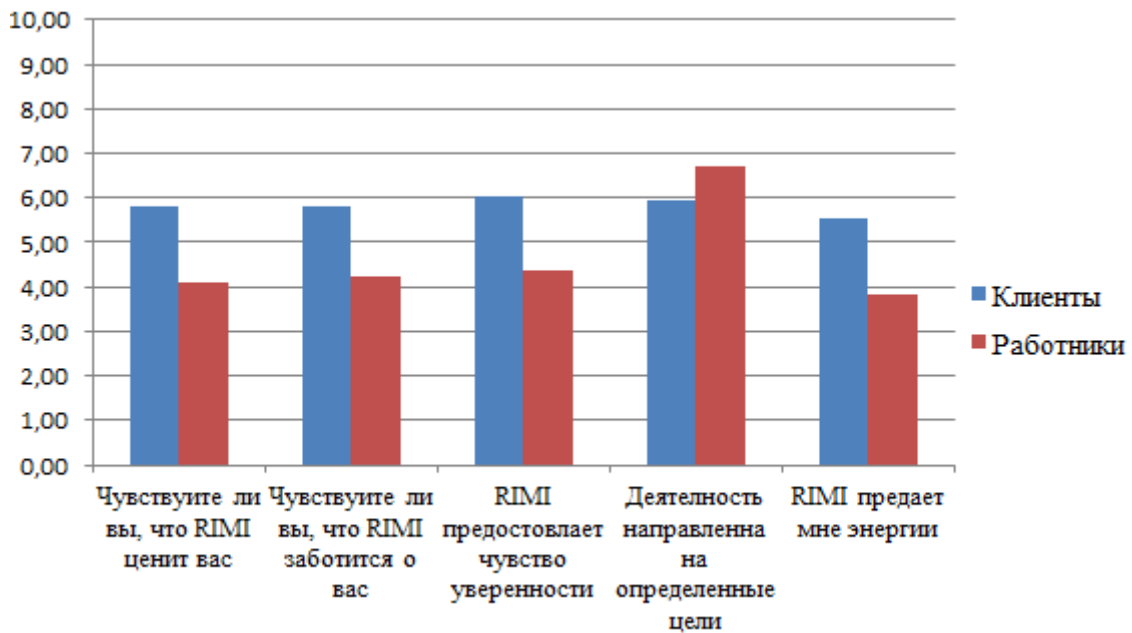


График 8. Среднее ответов клиентов и работников на одинаковые вопросы

Источник: составлено автором.

На вопросы с 6 по 8 и 10 ответы примерно одинаковые. Клиент ценит магазин и саму компанию, среднее ответов было около 6. Значит, что клиенты чувствуют, что Rimi заботится о них и делает все возможное, что бы для клиентов предприятие было очень удобным и вызывало только положительные эмоции. На вопрос 9 «Деятельность направлена на определенные цели» Работники ответили более высоко, 6,71 так как они понимают, для чего они работают и на что направлены цели Rimi и деятельность. Цель- сделать все, чтобы предприятие было более удобным для клиента. Работники не считают, что Rimi придает им энергии и ответили на данный вопрос всего 3,81, а клиенты же настроены более оптимистично и их ответ составил 5,54.

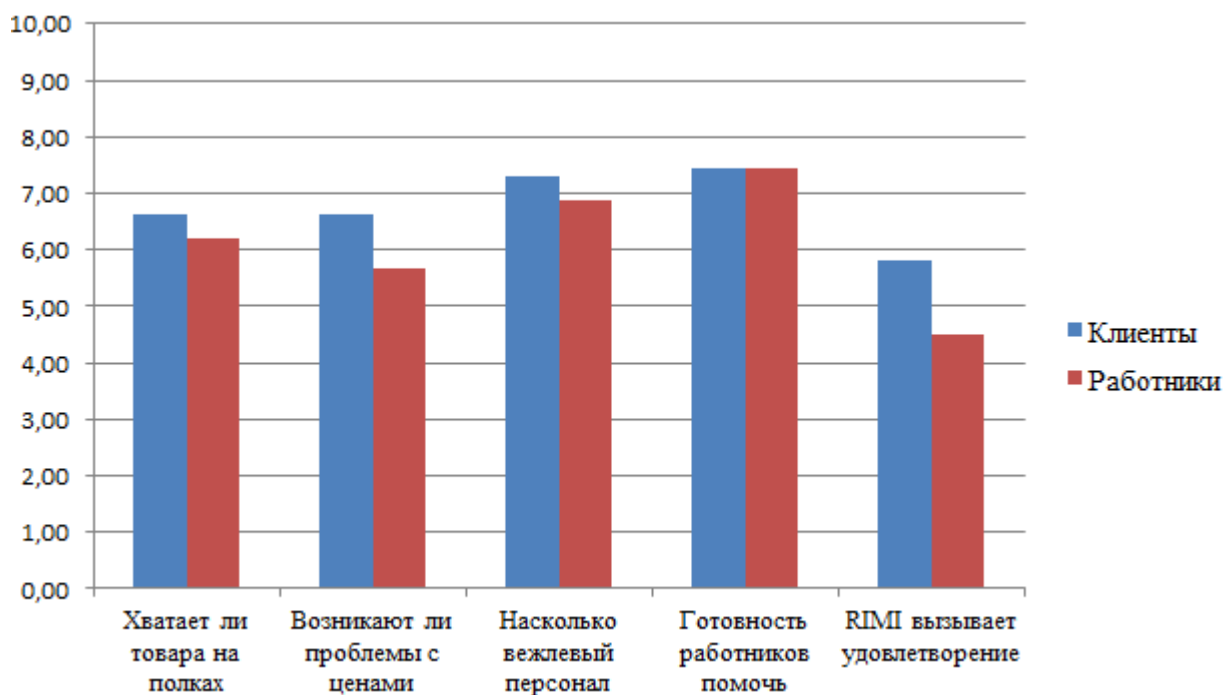


График 9. Среднее ответов клиентов и работников на одинаковые вопросы

Источник: составлено автором.

Вопросы с 11 по 14, это вопросы касающиеся непосредственно внешнего вида магазина, товара на полках, цен и самого отношения работников к клиенту. Здесь и работники и клиенты довольны, и среднее ответов составляет больше 5,5. Особенно вопрос 14 «Готовность работников помочь» был оценен высоко и одинаково обоими группами респондентов, 7,46 ответы клиентов и 7,45 работников. Клиенты считают, что работники данного магазина всегда помогут в поиске товара или решить возникшие проблемы. Так же думают и сами работники, которые всегда готовы помочь клиенту. Клиенты в большей степени удовлетворены данным магазином. Так же высоко клиенты оценили и вежливость персонала 7,28. Наименьшие ответы были у работников на вопрос об удовлетворении, где работники ответили 4,52, и у клиентов на этот вопрос тоже самый наименьший ответ 5,82.

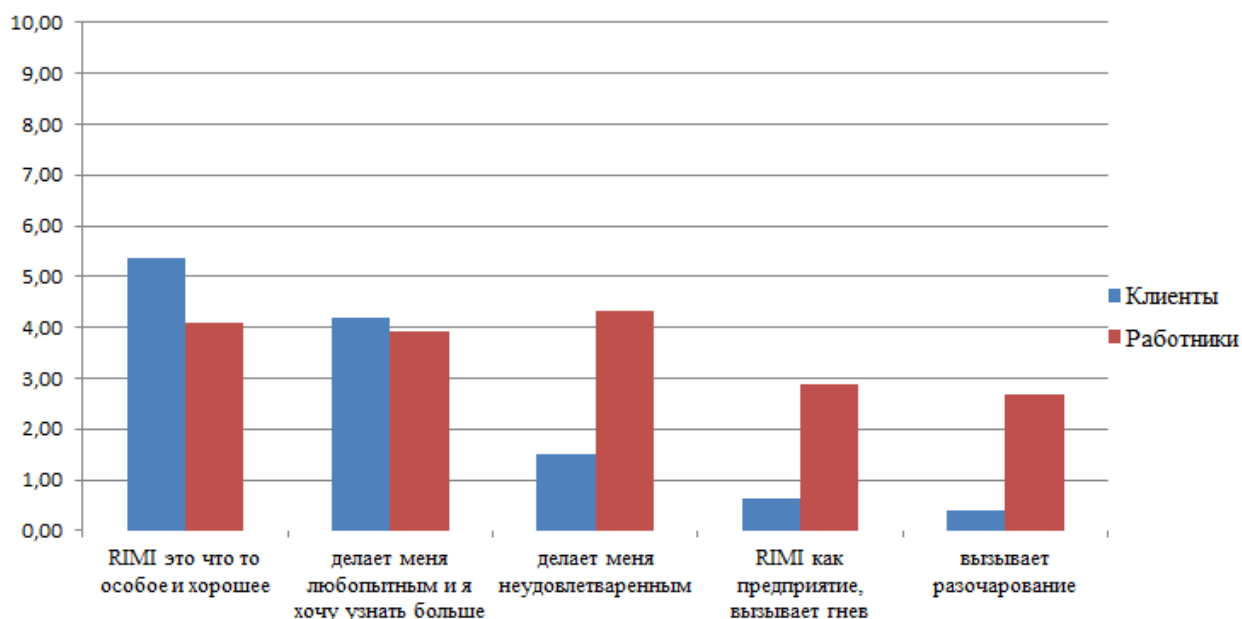


График 10. Среднее ответов клиентов и работников на одинаковые вопросы

Источник: составлено автором.

На вопрос 16 «Rimi это что-то особое и хорошее» клиенты ответили выше среднего, 5,37. Они довольны самой компанией, в целом. Работники относятся к компании менее положительно и оценили этот вопрос всего 4,10. Но при этом ни клиенты, ни работники не интересуются делами компании и не хотят знать больше о самом магазине и Rimi и ответили 4,18 и 3,94 соответственно. На вопросы с 18 по 20 наоборот, магазин больше вызывает гнев и разочарование в эмоциональном плане у работников магазина. Например, такие вопросы как 18 «Rimi делает меня не удовлетворенным» и 20 «Rimi вызывает во мне разочарование». Можно сделать вывод о том, что работники не довольны компанией, соответственно и своей работой. Работодателю необходимо искать мотивацию или какие-либо решения для работников, что бы они в эмоциональном плане были довольны работой и магазином в целом. Негативнее всего работники ответили на 18, 4,32, но в тоже время и ответ на вопрос о том, что Rimi что-то хорошее ответ был 4,1. Совсем маленькая разница и ответы противоречат друг другу. Можно сделать выводы о то, что возможно не все работники ответили добросовестно на вопросы анкеты.

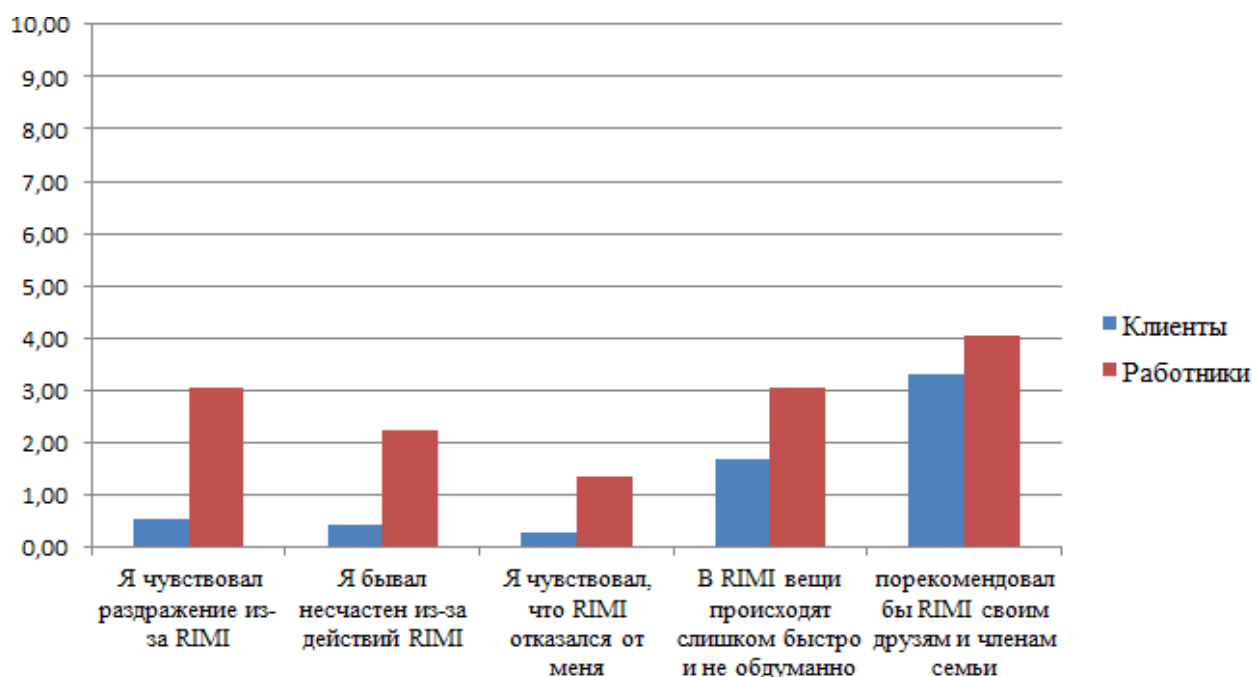


График 11. Среднее ответов клиентов и работников на одинаковые вопросы

Источник: составлено автором.

На данном графике видно, что на вопросы 21-24 клиенты ответили более положительно, нежели работники. Клиенты не считают, что данный магазин отказывается от них и не вызывает гнев и разочарование. Работники настроены гораздо негативнее. Здесь можно сделать вывод о том, что они не довольны своим рабочим местом, может быть, их не устраивает отношение начальства и все эти факторы могли повлиять на их ответы. Например, на вопрос о раздражении работники ответили 3,03 а клиенты 0,55. Вопрос о том, что Rimi отказался от вас ответили клиенты 0,28, а работники 1,35. На последний вопрос работники ответили более положительно, но средняя оценка ответа 4,06, тогда как оценка клиента составляет всего 3,31. Можно сделать вывод о том, что и работники и клиенты не стали, бы особо рекомендовать своим друзьям и членам семьи данный магазин. Хотя по ответам клиентов видно, что сам магазин и персонал был оценен высоко.

Для клиентов была составлена немного другая анкета, из которой были убраны вопросы, касающиеся рабочих моментов и руководства магазина и осталось всего 30 вопросов. Опрос проводился в течение 3 дней, где было опрошено 127 клиентов данного магазина. Далее в работе будут рассмотрены графики, на которых видно среднее ответов на все 30 вопросов. Перечень вопросов можно найти в приложении № 1.

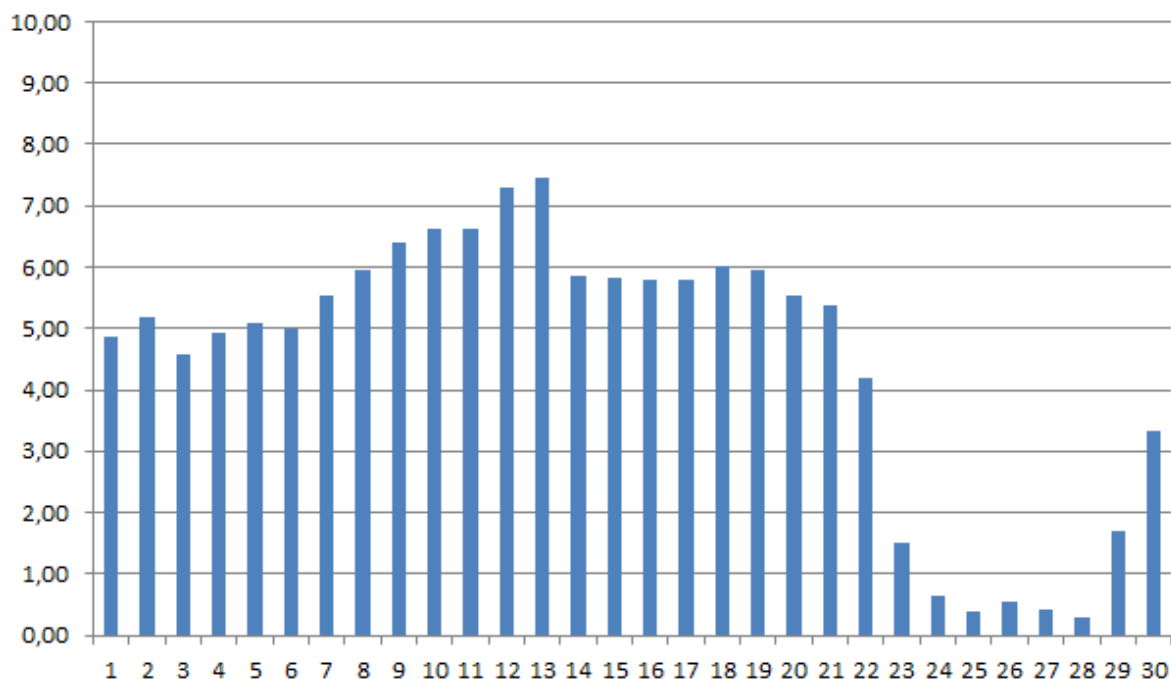


График 12. Среднее значения по вопросам анкеты для клиентов Rimi

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится в приложении №1. По ответам на 12 и 13 вопросы видно, что клиенты считают персонал Rimi очень вежливым и приветливым, всегда готовым помочь, 7,28 и 7,46. У большинства клиентов данный магазин не вызывает раздражения и гнев, об этом можно судить по вопросам 24-28. Ответы на эти вопросы не доходили в среднем и до 1. На вопросы с 14 по 17 ответы практически одинаковы, находятся на уровне 5-5,5. Что говорит о том, что клиенты относятся удовлетворительно к магазину, и он вызывает больше положительные эмоции.

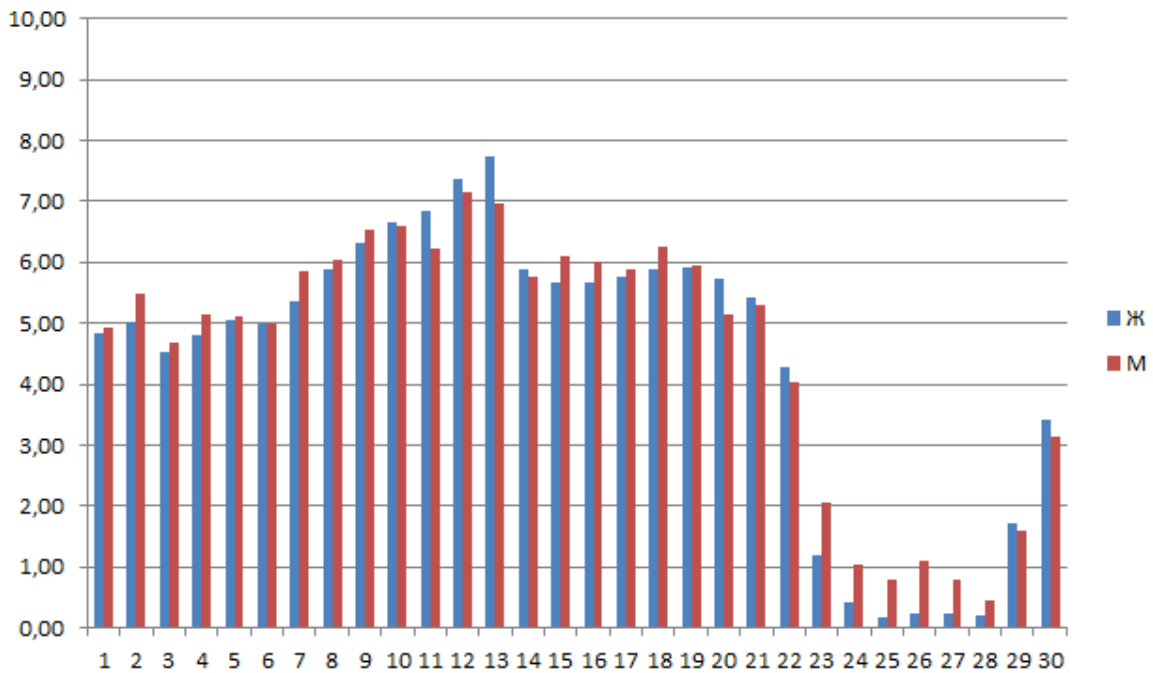


График 13. Среднее значения по вопросам анкеты для клиентов Rimi, мужчины и женщины

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится в приложении №1. На данном графике хорошо видно как на вопросы анкеты ответили мужчины и женщины. Ответы находятся примерно на одинаковом уровне. Самая большая разница в вопросе 23 »Rimi делает меня не удовлетворенным», женщины ответили 1,18, а мужчины 2,07. На вопросы 24-28, в графике видно, что женщины относятся к негативным моментам более лояльно, чем мужчины. Самая большая разница в ответе 26 о раздражении, женщины ответили на него 0,24, а мужчины 1,11. Вежливость персонала и готовность помочь оценена высоко, не в зависимости от пола, это вопросы 12 женщины 7,35, мужчины 7,13 и вопрос 13 - 7,73 и 6,96 соответственно. На вопрос 3 о желании работать в Rimi ответы были тоже практически одинаковые и ниже среднего, у женщин 4,51, а у мужчин 4,67. На 4 и 5 вопрос ответы практически сходят с 3 вопросом, клиенты не видят возможности дальнейшего карьерного роста в магазине.

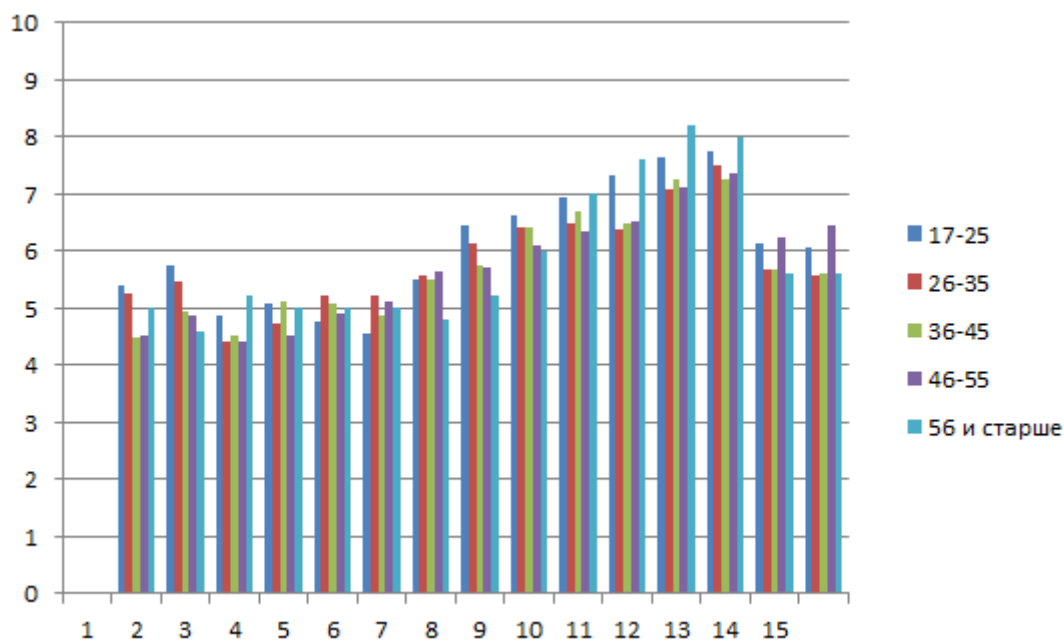


График 14. Среднее значения по вопросам анкеты для клиентов Rimi, по возрастным категориям

Источник составлено автором.

Перечень вопросов находится в приложении №1. В данном графике видно, что возрастная категория не особо влияет на ответы респондентов. Самые низкие ответы на вопросы с 1 по 7. Ответы на эти вопросы составляют не больше 5,5. Например, вопрос 2, считают Rimi удобным для клиента самая молодая возрастная группа 17-25, их среднее ответов составляет 5,75, далее же 5,74, 4,94, 4,85, 4,60 и 5,0 соответственно. Людей категории 56 и старше, меньше всего, только 4%, это влияет на ответы в графике. Так же самый высокий результат на вопросы 12 и 13 о вежливости персонала, выше всего его оценила группа 56 и старше на 8,2 и 8,0. На вопросы 14 и 15 ответы в группах тоже сошлись между собой. Клиенты чувствуют себя в магазине радостно и удовлетворенно, самые высокие ответы в группе 46-55 это 6,25 и 6,45, а самый маленький балл в группе 56 и старше ответы одинаковые 5,6.

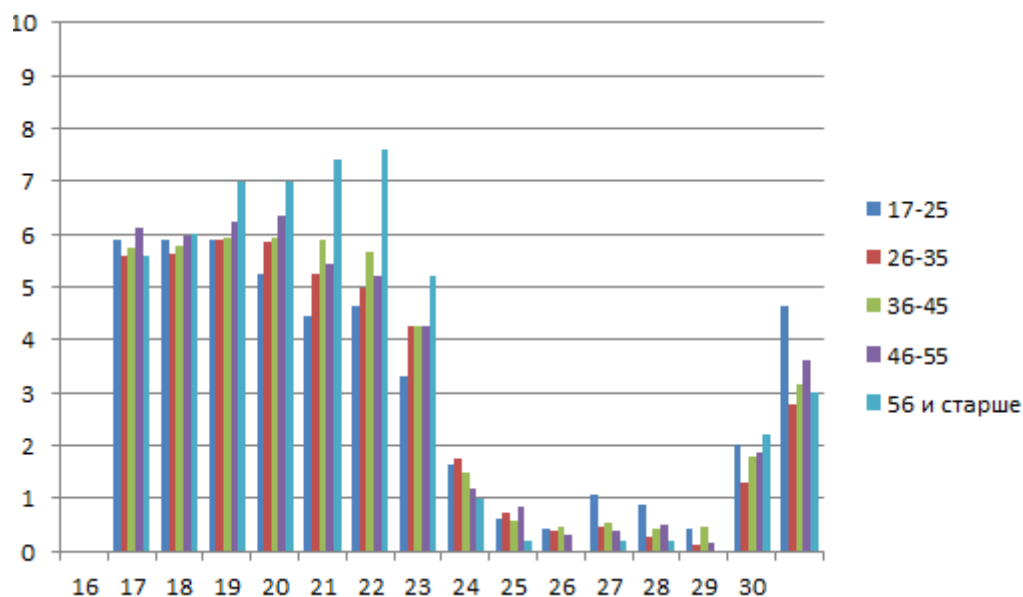


График 15. Среднее значения по вопросам анкеты для клиентов Rimi, по возрастным категориям

Источник составлено автором.

Перечень вопросов находится в приложении №1. В вопросе, 30 «С какой, вероятностью порекомендовал бы Rimi своим друзьям, коллегам и членам семьи?», больше всего выделяется группа 17-25 лет, они ответили максимально 4,63. Респонденты данной возрастной категории лояльно относятся к магазину и посоветуют его другим. На негативные вопросы с 24 по 28 самые маленькие ответы во всех группах, не больше 1,06. На вопросы с 18 по 21 группа 56 и старше ответила самым высоким баллом, больше 7, люди этой группы удовлетворены и довольны магазином, хоть таких клиентов оказалось всего 4%.

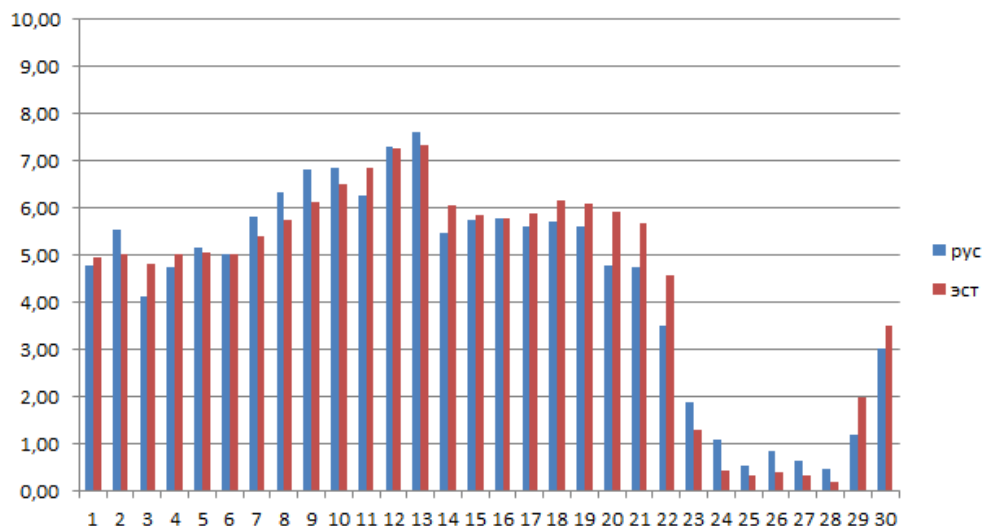


График 16. Среднее значения по вопросам анкеты для клиентов Rimi, по национальным признакам

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится в приложении №1. На графике видно, что по национальному признаку респонденты ответили тоже практически одинаково. Наибольшая разница в вопросах 21 «Rimi это что-то особое и хорошее» 5,68 эстонцы и 4,74 русские и 22 «Rimi делает меня любопытным, и я хочу узнать больше об этом предприятии» 4,58 и 3,51 соответственно. Эстонцы более ценят компанию, относятся к магазину с большим интересом, чем русские покупатели. Но в свою очередь по вопросам 8 «В магазине чисто и порядок» 5,73 эстонцы и 6,32 русские и 9 «Расположение товара на полках» 6,13 и 6,83. Видно, что русские клиенты больше довольны порядком, наличием товара и правильностью цен в магазине. Русские клиенты больше внимание обращают на видимые факторы, эстонцы же интересуются всей компанией в целом. Самый высокий ответ на вопрос 13 о готовности работников помочь, ответы были у эстонских клиентов 7,33, а у русских клиентов 7,62, что тоже практически совпадает. Эстонцы больше бы посоветовали магазин своим близким, отгает на этот вопрос 30 был у них 3,49, у русских 3,02. Эстонцы настроены более положительно к магазину и на вопрос 3, хотели бы они работать в магазине ответили 4,82, а русские 4,13.

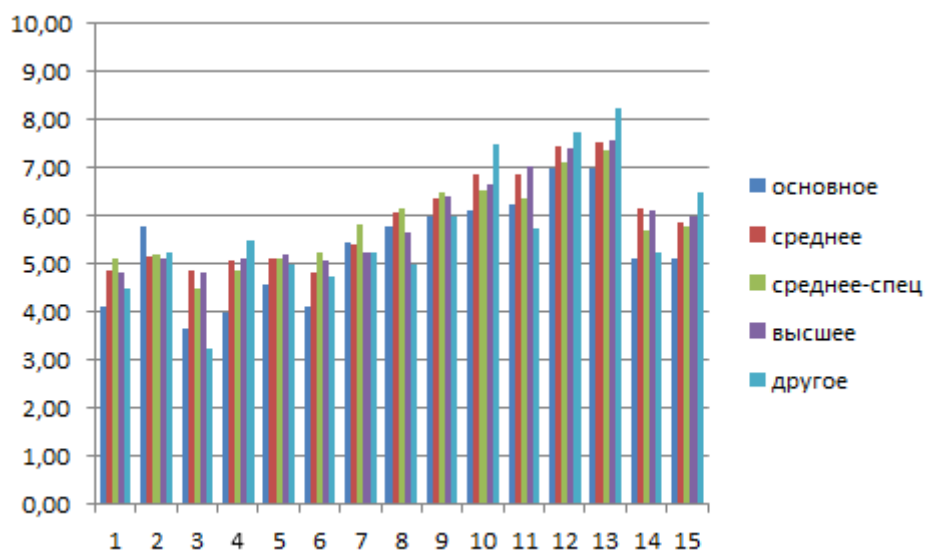


График 17. Среднее значения по вопросам анкеты для клиентов Rimі (образование)

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится в приложении №1. Из графика видно, что на вопрос 2, об удобстве магазина для клиента, результат выше среднего, и больше всего довольны клиенты с основным образованием, которые ответили 5,1. Ответы на все вопросы не имеют большой разницы, можно судить о том, что образование клиента не влияет на ответы. Самый высокий ответ также на вопросы 12 и 13, одни из самых высоких ответов группы людей с высшим образованием – 7,42 и 7,58. Как не странно на работу в магазин меньше всего хотели бы попасть клиенты из группы с основным образованием 3,67 и другое 3,25. Всеми группами выше 6 было оценено порядок и чистота в магазине, это вопросы 8-11.

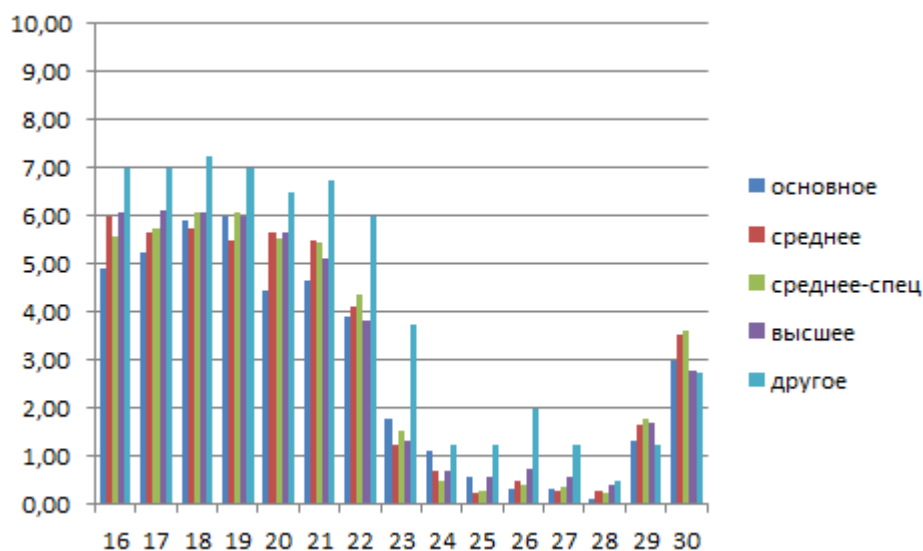


График 18. Среднее значения по вопросам анкеты для клиентов Rimi (образование)

Источник: составлено автором.

Перечень вопросов находится в приложении №1. На вопрос об образовании выбрали вариант «другое» только 3% опрошенных, и поэтому на определенные вопросы, очень высокий балл. Клиенты с высшим образованием придирчивы и настроены более негативно по отношению к магазину, чем остальные. Это видно по ответам на вопросы с 24-28, все ответы меньше 2,0. На 16 вопрос о том чувствуете ли вы что магазин ценит вас почти все группы ответили около 6, только с основным образованием 4,89 а из группы «другое» 7,0. Вопрос 20, о том придает ли Rimi энергии респонденты с основным образованием ответили наименьшее 4,44, самый высокий ответ в группе «другое» 6,5.

При помощи корреляции можно выяснить есть ли связь между ответами на одинаковые вопросы из анкеты, и насколько она сильна. Корреляционная матрица клиентов находится в приложении 3, а для работников в приложении 4. На 25 идентичных вопросов было сделано две корреляционные матрицы, они добавлены в приложение №3. На этих матрицах можно увидеть коррелирует ли между собой ответы. В работе рассмотрим вопросы с самой сильно, и самой слабой зависимостью. Коэффициент корреляции характеризует величину отражающую степень взаимосвязи двух переменных между собой. Если коэффициент корреляции ближе к 1 (или -1), говорится о сильной корреляции, а если ближе к 0, то слабой.

На вопрос о расположении товара на полка и чистоте в магазине есть сильная зависимость, у клиентов 0,822, у работников 0,906. Можно сделать вывод о том, когда в магазине в порядке товар, его хватает, и он правильно и аккуратно выставлен, то это создает ощущения чистоты и в самом магазине. Даже если на самом деле в магазине и не так уж чисто, а весь товар стоит аккуратно и нет пустых полок, клиенту кажется, и в самом магазине все чисто. Руководство магазина должно обращать внимания на такие вещи, что бы клиенты всегда были довольны внешним видом и порядком в магазине.

Так же сильно зависит, хватает ли товара на полках и его расположение. Показатель корреляции у клиентов 0,868, у работников 0,908. Клиент хочет что бы было удобное расположение товара, что бы не приходилось долго искать нужные вещи и они были всегда перед глазами. Периодически в магазинах делается перестановка товара, и товар ставиться более удобно, конечно самый дорогой товар на самое видное место, так как клиент не хочет приседать или тянутся за товаром. Поэтому это связь является положительной для магазина и видно, что красиво поставленный товар в нужном месте будет пользоваться популярностью у клиентов.

В вопросах о готовности работников помочь клиентам и вежливости персонала показатель корреляции высокий, у клиентов 0,832, у работников 0,886. Что значит, что работники всегда готовы помочь и добросовестно относятся к своей работе. Так же это оценили и клиенты магазина, что также положительно влияет на их общее мнение.

На вопрос о том, ценит ли Rimi вас и вызывает ли удовлетворения, показатели были тоже выше среднего. У клиентов 0,864, у работников 0,864. Результаты оказались совершенно одинаковыми. Можно предположить, что работники довольны самим местом и компанией Rimi, и клиенты считают, что магазин заботится и делает все для них. Так же и на вопрос Rimi заботиться о вас и ценит вас тоже высокие показатели – 0,893 и 0,945 соответственно.

Вопросы Rimi это что-то хорошее и придает мне энергии, показатели у клиентов 0,802, у работников 0,674. Эти вопросы похожи и связаны между собой. Важно, что клиент считает магазин чем то особым и хорошим, и чем больше клиент будет так считать, тем больше он будет чувствовать энергии от Rimi.

Так же мы рассмотрим вопросы с самыми низкими корреляционными показателями.

Вопросы о проблемах с ценами и Rimi отказался от меня, очень маленький показатель корреляции, у клиентов 0,057, у работников 0,046. Соответственно вопросы в меньшей степени зависят друг от друга. Клиенты не воспринимают проблемы с ценами или какие-то другие проблемы так, что магазин отказывается от них. В принципе такие проблемы могут зависеть от человеческого фактора, например, невнимательность работника.

В следующих вопрос тоже практически нет корреляционной зависимости. Это такие вопросы, как Rimi отказался от меня и Rimi вызывает чувство удовлетворенности. У клиентов коэффициент корреляции 0,061, у работников 0,016. Это можно объяснить тем, что вопросы совершенно противоречат друг другу и они не могут быть связаны.

Так же и получилось в следующих вопросах, Rimi отказался от меня и Rimi что-то особое и хорошее. Вопросы противоречивы и соответственно у них очень слабая корреляционная зависимость. Изменения ответов на один вопрос, практически не вызовет изменений на второй. Показатели у клиентов 0,050, у работников 0,018.

С помощью корреляции можно определить какие вопросы связаны между собой и на сколько сильна эта связь.

2.4 Выводы и предложения

Целью данной работы было выяснить, влияет ли вовлеченность работников на удовлетворенность клиента.

Благодаря анкетированию удалось получить ответы на важные вопросы от клиентов и работников. Был проведен анализ ответов, по которым было составлено множество графиков.

Вопросы Q12 на которые отвечали работники - это оценка вовлечения сотрудников разработана для выявления того, что действительно имеет значение для вовлечения сотрудников и эффективности бизнеса. Благодаря этим вопросам можно разделить работников на три группы: вовлеченные, не вовлеченные и активно не вовлеченные.

Не вовлеченных сотрудников трудно распознать, они не агрессивны, они никогда не спешат, они думают об обеде и последующих паузах, стараясь в ожидании убить время. Активно не вовлеченные сотрудники, плохо справляются с работой, постоянно болеют, могут даже воровать на работе. Вовлеченные же работники увлечены своей работой, они работают с энтузиазмом и хорошо знают и делают свою работу.

Так, например, первый вопрос («Знаете ли вы, что от вас ожидают на работе?») подразумевает, что если сотрудники не только четко понимают свои функциональные обязанности, но и прекрасно осознают, видят свой личный вклад, то у них, как правило, высокая степень вовлеченности, благодаря чему прибыль может вырасти. На этот вопрос из всех 12, было самое высокое среднее 8,13. Это уже, несомненно, положительный момент. Но самое низкое среднее ответов было на вопросы 4. «Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?» и «5. Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?», 4,23 и 4,48 соответственно. Работники не верят в то, что на данном рабочем месте можно расти профессионально и им недостаточно внимания со стороны начальства.

Работники не довольны отношением руководства к ним, не считает, что руководитель интересуется их проблемами и вопросами, недоволен, что за хорошо проделанную работу не получает благодарности. Руководству магазина нужно больше внимания уделять работнику. Для этого можно ежемесячно проводить рабочие собрания. На этом собрании могут обсуждаться абсолютно все вопросы, которые касаются работы и отношения в коллективе. Работники могут высказаться, вносить свои предложения по улучшению магазина, высказывать недовольства и проблемы на своем рабочем месте и в общем. Руководитель должен прислушаться к мнениям, может высказать свою точку зрения. Таким образом, можно наладить непосредственный контакт с работниками, что более

положительно скажется на их отношении к работе. Так же руководитель должен периодически индивидуально обсуждать с работниками их развитие и благодарить, за хорошо проделанную работу.

В отношениях между клиентом и компанией «вовлеченность» – это двусторонние отношения, основанные на живом интерактивном диалоге. Построение этих отношений начинается в момент знакомства клиента с компанией, и продолжаются по мере того, как начинается диалог, развивается взаимопонимание. У компании есть свои ценности и цели и зачастую работники магазина ничего об этом не знают и не задумываются.

Для решения этой проблемы и еще большего вовлечения сотрудников в компанию необходимо проводить массовые семинары и мероприятия, на которых работник будет ближе знакомиться с компанией и ее ценностями и целями.

Данные мероприятия можно проводить раз в несколько лет. Цель этого - донести работникам о том, что они важны для компании, насколько важно следовать ценностям компании и учить, как правильно и грамотно общаться с клиентом. На таком мероприятии, которое по времени занимает пол дня, есть обед и несколько кофе пауз, где работники разных магазинов, из разных городов могут общаться между собой и обсуждать интересующие их вопросы. Каждый вынесет для себя что-то новое и полезное.

В данное время в магазинах очень большая текучесть кадров. И видно, по собранным данным, что большинство работников работают 1-2 года или вообще меньше. Для большей мотивации сотрудников, руководству необходимо продвигать свои достойные кадры по карьерной лестнице. Если же освобождается хорошая должность в магазине, то не следует брать человека со стороны. Нужно присмотреться к работникам магазина и найти достойную замены. Так работники уже работающие в курсе всех дел и работы в магазине. Это придаст работникам стимул и они будут верить в то, что возможен карьерный рост на данном месте, возможно будут больше стараться, развиваться и выполнять свою работу более добросовестно.

Заключение

Тема данной работы была «Увлеченность работников как фактор удовлетворенности клиентов на примере магазина Põhja Rimi». Цель - выяснить, влияет ли вовлеченность работников на удовлетворенность клиента. Данная тема была интересна тем, что бы выяснить на примере определенного магазина, на сколько вовлечены сотрудники в свою работу и на сколько вовлеченность работников влияет на удовлетворенность клиентов магазина. Ведь для магазина очень важно отношение клиента, удовлетворенный клиент вернется в магазин еще и не один раз. Работники это лицо магазина и только они имеют непосредственный контакт с клиентом и могут влиять на его решения и мнение о магазине. В большей степени клиент ждет отзывчивости и доброжелательности от работника Rimi.

Сама структура работы состоит из введения, двух частей, заключения, списка литературы, приложений и резюме.

Первая часть называется «Вовлеченность работников и удовлетворенность клиентов», в этой части используется теоретический материал по теме работы, который тоже разделены на две под темы – «Вовлеченность, как удовлетворение клиента» и «Вовлеченность работников». Использовалась более 15 различных источников на русском и английском языках. Эта часть работы, в которой рассматривается и анализируется методы и способы анализа, используемого в работе. Как использовать и анализировать данные собранные при помощи анкетирования. Какие выводы можно сделать на основе имеющихся данных.

Вторая часть работы называется «Анализ связи между удовлетворенностью клиентов и вовлеченностью работников». Часть, где проводится анализ объекта исследования и разработка предложений по решению выявленных в ходе анализа проблем. Она состоит из четырех частей. Здесь рассматривается и описывается само предприятие и сам магазин, его организационная структура. Рассмотрены все анкеты, по которым составлено

множество графиков. Графики показывают арифметическое среднее на все вопросы. И так же в самой последней части приведены выводы и предложения.

В начале работы были поставлены задачи, которые нужно было решить для достижения цели. Все задачи были выполнены: были изучены все данные полученные при анкетировании клиентов и работников магазина, а так же была изучена вовлеченность работников Pohja Rimi и как это может влиять на клиентов.

Тема работы важна потому что, нужно направить силу и энергию работников в их работе в правильное русло. Так, что бы каждый работник положительно относился к своей работе, был вовлечен в нее и тогда магазин сможет обрести новых клиентов, клиенты будут удовлетворены магазином, что принесет ему еще большую прибыль.

Пока можно судить из проделанной работы о том, что работники магазина хорошо знают, каких ждут от них результатов и все оборудование на рабочем месте устраивает их. Но есть большая проблема в общении с руководством.

Руководителю необходимо проводить беседы с работниками об их успехах на работе, хвалить за хорошо проделанную работу, ведь иногда одно слово «спасибо» вызывает очень положительные эмоции. Так же можно проводить и собрания на рабочем месте, семинары, где собирать работников всей сети магазинов. Тогда работник может высказаться и будет услышан, что его беспокоит, и какие проблемы возникают в работе.

Мнение клиентов о том, как к ним относится сама компания, ценит ли их и заботиться, зависит от работников, в их силах показать это клиенту. Показав свое хорошее, добродушное общение готовность всегда помочь.

Нужно искать ценные кадры из своего коллектива и давать им возможность расти на своем рабочем месте. Это так же придаст стимул работникам, что тоже положительно скажется и на клиента.

Все возможности в руках руководителя. Если он сумеет правильно наладить работу и контакт с работниками, то они будут довольны работой и более вовлечены в нее. Что, несомненно положительно скажется на клиентах, так как вовлеченность работника влияет на удовлетворенность клиента.

Список используемой литературы:

1. http://www.ceo.com/human_resource_management/5-reasons-employee-engagement-programs-fail/#
2. Brad Federman «Employee Engagement A Roadmap for Creating Profi ts Optimizing Performance, and Increasing Loyalty» Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.
3. Brad Federman «A Roadmap for Creating Profi ts, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty» Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.
4. <http://www.gallup.com/home.aspx>
5. State of the Global Workplace report 2013 Gallup
6. Sherri Hartzell «Herzbergs Two Factor Theory»
<http://study.com/academy/lesson/herzbergs-two-factor-theory-hygiene-factors-motivation.html>
7. Susan LaMotte, JANUARY 13, 2015 «Employee Engagement Depends on What Happens Outside of the Office» <https://hbr.org/2015/01/employee-engagement-depends-on-what-happens-outside-of-the-office>
8. Jim Loehr and Tony Schwartz «The-power-of-full-engagement» Tony-schwartz & Jim Loehr Copyright © 2003
9. Blog post by Leslie Pagel on August 23, 2014 <http://customerthink.com/what-is-customer-engagement/>
10. Daniel H. Pink «Drive» The Sagalyn Literary Agency, 2009

11. Robyn Reilly «Five Ways to Improve Employee Engagement Now» January 07, 2014
<http://www.ceo.com/flink/?lnk=http%3A%2F%2Fbusinessjournal.gallup.com%2Fcontent%2F166667%2Ffive-ways-improve-employee-engagement.aspx&id=308477#ceoid=nle1246>
12. Christine M. Riordan «We All Need Friends at Work». July 03.2013
http://blogs.hbr.org/cs/2013/07/we_all_need_friends_at_work.html
13. Susan Sorenson «How Employee Engagement Drives Growth. Engaged companies outperform their competition, a Gallup study shows».
14. Анна Егорова, «Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию», Business Result Group 2014
15. Юлия Марзан «Как удовлетворить потребности клиентов», 21.09.2011
<http://prodawez.ru/prodazi/potrebnosty/udovletvorenje-potrebnostey-klientov.html>
16. Кирилл Ногалес «Двухфакторная теория мотивации Герцберга» 28.01.2015
<http://4brain.ru/blog/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%B3%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0/>
17. «Теория двух факторов Герцберга», 19.10.2014 <http://studopedia.org/1-23780.html>

Приложения

№1 Вопросы анкеты для клиентов

№2 Вопросы анкеты для работников

№3 корреляционные матрица клиентов

№4 корреляционные матрица работников

Приложение №1

Опрос об удовлетворенности клиентов Põhja RIMI



Уважаемый клиент RIMI, пожалуйста заполни данный опросник. На основании полученных ответов проанализируем удовлетворенность клиентов и предоставим. Пожалуйста оцени приведенные ниже утверждение по шкале от нуля до десяти. "0" означает, что не согласен абсолютно и "10" означает, что полностью согласен.

RIMI как работодатель												
1	Культуру труда RIMI характеризует открытость	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	RIMI предприятие удобное для клиента	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Жилал бы работать в RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Вижу возможности для роста работников в RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Следую ли работники в своей работе основным принципам RIMI.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Работники в курсе стратегий и целей RIMI											
7	В RIMI справляются с переменами	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	В магазине чисто и порядок	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Расположение товара на полках	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Хватает ли товара на полках	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Возникают ли проблемы с ценами											
12	Насколько вежливый персонал в RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Готовность работников RIMI помочь клиенту	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эмоции к RIMI, как работодателю												
14	Чувствовал ли ты себя в RIMI счастливо и радостно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	RIMI вызывает удовлетворение	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Чувствуете ли вы, что RIMI ценит вас	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Чувствуете ли вы, что RIMI заботится о вас	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	RIMI предоставляет чувство уверенности	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Деятельность RIMI направлена на определенные цели	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	RIMI предаст мне энергии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	RIMI это что то особое и хорошее	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	RIMI делает меня любопытным и я хочу узнать больше об этом предприятии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	RIMI делает меня неудовлетворенным	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	RIMI как предприятие, вызывает во мне гнев	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	RIMI вызывает во мне разочарование	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Я чувствовал раздражение из-за RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Я бывал несчастен из-за действий RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Я чувствовал, что RIMI отказался от меня	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	В RIMI вещи происходят слишком быстро и не обдуманно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	С какой вероятностью порекомендовал бы RIMI своим друзьям, коллегам и членам семьи	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение №1 (Продолжение)

Данные отвечающего(поставь крестик в правельный квадрат)

Пол.	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> N			
Возраст.	17-25	26-35	36-44	46-55	56 ja vanem
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Родной язык.	eesti	vene	muu	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Образование.	põhi	kesk	kesk- kõr	kõrg omandamisel	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<u>Размер семьи.</u>	1	2	3	4-5	6 ja enam
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Приложение №2

Опрос об удовлетворенности работой в RIMI 2014



Уважаемый работник RIMI, пожалуйста заполни данный опросник. На основании полученных ответов проанализируем удовлетворенность работников и предоставим

Пожалуйста оцени приведенные ниже утверждение по шкале от нуля до десяти. "0" означает, что не согласен абсолютно и "10" означает, что полностью согласен.

RIMI как работодатель												
1	Культуру труда RIMI характеризует открытость	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Испытываю гордость от того что работаю в RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	RIMI предприятие удобное для клиента	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Жил бы и далее работать в RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Вижу свои возможности для роста в RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Мне обеспечивают возможность обучения для выполнения рабочих заданий	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Я следую в своей работе основным принципам RIMI.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Я в курсе стратегий и целей RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	В RIMI справляются с переменами	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	В магазине чисто и порядок	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Расположение товара на полках	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Хватает ли товара на полках	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Возникают ли проблемы с ценами	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Насколько вежливый персонал в RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Готовность работников RIMI помочь клиенту	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Моя работа и удовлетворенность работой												
16	Я доволен своей работой	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Я мотивирован	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Часто ищу возможности, как выполняю свою работу лучше	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Моя работа влияет на удовлетворенность клиента	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Обладаю необходимыми знаниями для выполнения своей работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Данные мне права находятся в соответствии с моими обязанностями	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Темп работы для меня подходящий	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	У меня есть все необходимые для работы средства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Я получаю во время информацию, которая касается моей работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Мои рабочие обязанности для меня ясны и понятны	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение №2 (Продолжение)

31	Моя работа и частная жизнь находятся в балансе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сотрудничество и атмосфера в коллективе												
32	Полезны и заботливы по отношению к друг другу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	В нашем коллективе присущее взаимное уважение	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Ощущаю чувство принадлежности среди коллег	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Мои коллеги в основном доброжелательны	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Мои коллеги выполняют работу, старательно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Наше сотрудничество успешно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	В своем коллективе обсуждаем свои проблемы открыто	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	В какой степени доверяешь своему непосредственному руководителю	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мой руководитель...												
43	находит проблемам действенные решения	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вашем личностном развитии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	хороший слушатель	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	умеет разрешать конфликты	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	помогает мне понять роль нашего коллектива в достижении целей предприятия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	признает мои усилия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	хвалит, если сделал что-то хорошо	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	постоянен в требованиях к результатам	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	следит, чтобы усилия коллектива были направлены на											
51	следит, чтобы усилия коллектива были направлены на удовлетворенность клиента	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	обладает позитивным мировоззрением	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	поддерживает мое развитие	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	находит для меня время, чтобы пообщаться с глазу на глаз	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	является для меня примером	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	относится ко всем работникам равно и справедливо	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	выполняет данные обещания	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эмоции к RIM, как работодателю												
58	Работая в RIM чувствую себя счастливо и радостно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	RIM вызывает во мне удовлетворение	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности вашей компании помогает вам осознать важность вашей работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	Я чувствую, что RIM меня ценит	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Я чувствую, что RIM заботится обо мне	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	RIM предоставляет мне чувство уверенности	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Деятельность RIM направлена на определенные цели	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65	Есть ли у вас друг на работе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	RIM передает мне энергии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68	RIM это что-то особое и хорошее	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69	RIM делает меня любопытным и я хочу узнать больше об этом предприятии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70	RIM делает меня неудовлетворенным	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71	RIM как предприятие, вызывает во мне гнев	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение №2 (Продолжение)

72	RIMI вызывает во мне разочарование	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73	Я чувствовал раздражение из-за RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74	Общение с RIMI, как работодателем вызывает во мне стресс	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75	Я бывал несчастен из-за действий RIMI	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76	Я чувствовал, что RIMI отказался от меня	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77	В RIMI вещи происходят слишком быстро и не обдуманно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78	С какой вероятностью порекомендовал бы RIMI своим друзьям, коллегам и членам семьи	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Данные отвечающего (поставь крестик в правильный квадрат)

Пол.	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> N			
Возраст.	<input type="checkbox"/> 17-25	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46-55	<input type="checkbox"/> 56 ja vanem
Родной язык.	<input type="checkbox"/> eesti	<input type="checkbox"/> vene	<input type="checkbox"/> muu	
Образование.	<input type="checkbox"/> põhhi	<input type="checkbox"/> kesk	<input type="checkbox"/> kesk-eri	<input type="checkbox"/> kõrge	<input type="checkbox"/> kõrg omandamisel
Размер семьи.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4-5	<input type="checkbox"/> 6 ja enam
Проработал в RIMI	<input type="checkbox"/> alla 1 a.	<input type="checkbox"/> 1-2 a.	<input type="checkbox"/> 3-5 a.	<input type="checkbox"/> 6-10 a.	<input type="checkbox"/> üle 10 a.
Место работы сейчас	<input type="checkbox"/> контора	<input type="checkbox"/> касса	<input type="checkbox"/> зал	<input type="checkbox"/> прилавок	

Приложение №4

	Культуру труда	Удобное для клиента	Справляются с переменами	Чисто и по порядку	Расположение товара	Хватает ли товара	Проблемы с ценами	Вежливый персонал	Готовность работать	Удовлетворение	Ценит вас			
Культуру труда -открытость	1													
Удобное для клиента	0,656877	1												
Справляются с переменами	0,437035	0,589791	1											
Чисто и по порядку	0,502885	0,763702	0,708803	1										
Расположение товара	0,538444	0,760388	0,694584	0,906432	1									
Хватает ли товара	0,388123	0,673291	0,6893	0,826262	0,90825	1								
Проблемы с ценами	0,066704	0,226705	0,188628	0,324819	0,303994	0,302222	1							
Вежливый персонал	0,331655	0,479053	0,512792	0,727159	0,590213	0,583373	0,441425	1						
Готовность работников помочь	0,432254	0,560141	0,533781	0,73092	0,61174	0,57956	0,389304	0,886352	1					
Удовлетворение	0,298849	0,34576	0,733896	0,48561	0,441413	0,455225	0,302008	0,404366	0,334597	1				
Ценит вас	0,216299	0,325042	0,637423	0,480476	0,44364	0,531101	0,309306	0,353508	0,285442	0,864026	1			
Заботится о вас	0,268761	0,366778	0,583295	0,463277	0,468309	0,5605	0,331866	0,301603	0,239761	0,823437	0,944926			
Чувство уверенности	0,195736	0,306409	0,586672	0,436146	0,450389	0,518162	0,251	0,338495	0,265067	0,77532	0,817709			
Деятельность направлена на клиента	0,496351	0,445513	0,443042	0,496785	0,490703	0,490827	0,251072	0,60203	0,730971	0,349766	0,319938			
Предаёт мне энергии	0,240987	0,233815	0,588199	0,425456	0,437906	0,482941	0,292127	0,391842	0,254329	0,646185	0,75635			
Особое и хорошее	0,367364	0,400453	0,595254	0,437154	0,500841	0,605739	0,082772	0,404705	0,25987	0,670382	0,68031			
Хочу узнать больше об этом	0,368278	0,363112	0,482433	0,402685	0,477051	0,52361	0,185323	0,279364	0,135572	0,59529	0,742789			
Делает неудовлетворенным	-0,31356	-0,45227	-0,46844	-0,48379	-0,40869	-0,45442	0,011748	-0,31772	-0,25256	-0,40508	-0,31553			
Вызывает во мне гнев	-0,45399	-0,2656	-0,22431	-0,34528	-0,30602	-0,31917	0,053197	-0,34268	-0,28766	-0,09665	-0,16023			
Вызывает во мне разочарование	-0,4511	-0,32408	-0,35552	-0,41707	-0,35946	-0,39881	-0,06604	-0,45987	-0,44689	-0,2284	-0,22882			
Раздражение из-за RIM	-0,49952	-0,47322	-0,38992	-0,50025	-0,54267	-0,48718	-0,18959	-0,56644	-0,54712	-0,36753	-0,30602			
Я бывал несчастен из-за RIM	-0,54623	-0,44384	-0,50473	-0,44586	-0,49919	-0,46388	-0,2963	-0,48477	-0,48579	-0,44805	-0,33542			
RIM отказался от меня	-0,16752	0,034692	-0,24625	-0,1953	-0,16052	-0,17865	0,046522	-0,26104	-0,21283	-0,18743	-0,10722			
Вещи происходят слишком часто	-0,42709	-0,27784	-0,40533	-0,27727	-0,27478	-0,22937	0,024239	-0,25728	-0,28662	-0,18498	-0,1934			
Порекомендовал бы своим друзьям	0,23035	0,407268	0,115122	0,360759	0,285223	0,237551	0,046402	0,391522	0,41362	0,068604	0,069985			
Заботится о вас														
Чувство уверенности														
Деятельность направлена на клиента														
Предаёт мне энергии														
Особое и хорошее														
Хочу узнать больше об этом														
Делает неудовлетворенным														
Вызывает во мне гнев														
Вызывает во мне разочарование														
Раздражение из-за RIM														
Я бывал несчастен из-за RIM														
RIM отказался от меня														
Вещи происходят слишком часто														
Порекомендовал бы своим друзьям														
	1													
	0,911091	1												
	0,338265	0,451979	1											
	0,736938	0,647234	0,126876											
	0,758898	0,795031	0,43639	0,673614	1									
	0,813643	0,704297	0,238495	0,639222	0,679929	1								
	-0,2877	-0,2263	-0,16153	-0,30727	-0,35734	-0,20404	1							
	-0,16991	-0,13783	-0,40659	-0,21944	-0,22617	-0,26233	0,460782	1						
	-0,23437	-0,18944	-0,46971	-0,21738	-0,22426	-0,25719	0,548801	0,853103	1					
	-0,36801	-0,28326	-0,45974	-0,46443	-0,41803	-0,44893	0,471993	0,587084	0,654464	1				
	-0,34149	-0,27419	-0,55264	-0,28869	-0,37169	-0,33485	0,572434	0,622666	0,717392	0,778459	1			
	-0,04583	0,016292	-0,1822	-0,12162	0,018473	-0,10797	0,49072	0,414553	0,579374	0,324813	0,503579	1		
	-0,10292	0,060221	-0,2115	-0,33173	-0,16109	-0,1736	0,412753	0,573451	0,568185	0,484999	0,532685	0,391925	1	
	0,046599	0,057182	0,399254	-0,17842	-0,04217	0,139166	-0,11006	-0,17524	-0,38142	-0,30435	-0,21112	-0,14244	0,111104	1

Autoreferaat

Tänapäeva maailmas on palju ettevõtteid ja firmasid, mis on asutatud eesmärgiga pakkuda oma erinevaid teenuseid. Ettevõtted kasutavad erinevaid viise et meelitada võimalikult palju kliente, millest otseselt sõltub ettevõtte kasumit. Viiakse läbi erinevad uuringud selleks et aidata mõista mida on vaja klientide rahuloluks, üks neist uuringutest on töötajate kaasahaaratus. Seda kasutatakse diagnoosimiseks töötajate suhtumist oma tööse ja ettevõtte üldiselt.

Kaasahaaratud töötajad teevad tööd rohkem ja paremalt, panustavad oma tööse täiendavalt entusiasmi, esitavad uusi ideid, võluvad kliente ja suurendavad nende lojaalsust firmale.

Kaasahaaratud meeskondade juhid samas säästavad suurelt personali värbamisel: kaadrivoolavus on miinimaalne. Ja tööle sellistest ettevõtetest on alati lihtsam leida sertifitseeritud ja vastutustundlikuid spetsialiste.

Valitud töö teemaks on "Töötajate kaasahaaratus kui kliendirahulolu faktor Põhja Rimi kaupluse näitel."

Töö teema aktuaalsus seisneb selles et, firma jõuab positiivse tulemuseni, kui kaasahaaratud töötajad töötavad rohkem ja paremini. Sellest tuleb positiivne mõju klientidele ja tõstab nende lojaalsust firmale. Positiivsed muudatused aitavad suurendada ettevõtte kasumit.

Töö eesmärk on näidata, et töötajate kaasahaaratus mõjutab kliendi rahulolu.

Ülesanded, mis tuleb lahendada eesmärgi saavutamiseks:

1. uurida uuringu käigus saadud andmeid
2. uurida ja võrrelda töötajate kaasahaaratus ja klientide rahulolu kaupluses.

Selles töös oli kasutatud uurimismeetodiks - anketeerimine. Anketeerimine - empiirilise uuringu meetod, mis põhineb märkimisväärse hulga respondentide küsitlusel. Anketeerimine eeldab et vastaja täidab küsimustiku. Kujult, anketeerimine võib olla individuaalne või grupikaupa, kui

suhteliselt lühikese aja jooksul, saate küsitleda suure hulga inimesi. Anketeerimine võib olla täiskohaga ja eemalviibimise - vormis; posti küsitlus, küsitlus ajalehe teel, ajakirjas, arvutivõrgu teel.

Lõputöö koosneb kahest osast.

1. Osa tööst, kus on ülevaade töötajate kaasahaaramisest ja klientide rahulolust. Meetodid ja andmete analüüsi viisid kogutud anketeerimise abil. Mis järeldusi saab olemasolevate andmete põhjal teha. Kirjandus teemal töötaja kaasahaaratus ja mis on kaasahaaratus.
2. Seose analüüs töötajate kaasahaaramise ja klientide rahulolul: see on osa kus läbivijakse uurimisobjekti analüüs, analüüsitakse uuringust saadud andmeid, saadud andmete põhjal koostatakse graafikud, tehakse järeldused ja töödetakse välja ettepanekud analüüsi käigus tuvastatud probleemide lahenduseks.

Ankeedid, mis olid respondentidele jaotatud olid kaht tüüpi: klientide jaoks mõeldud ankeedit (Lisa №1) ja ankeedit töötajate jaoks (Lisa №2). Mõlema grupi ankeedit olid koostatud eesti ja vene keeltes. Vahe selles, et küsimusi klientide ankeetides oli 30, ja töötajatel 78. Klientide ankeedid ei sisaldanud küsimusi töö juhatajatest atmosfäärist kollektiivis, suhtlemisest kolleegidega.

Teema on huvitav sellega, et ühe konkreetse poe näitel saab teada kui palju on töötajad kaasahaaratud oma tööse ja kui palju töötajate kaasahaaratus mõjutab poe klientide rahulolu. Kuna poele on väga tähtis kliendi arvamus, rahulolev klient tuled poodi uuesti ja veel mitu korda. Töötajad on «poe nägu» ja ainult nendel on otsekontakt kliendiga, ja nemad saavad mõjutada kliendi arvamust ja otsust poe suhtes. Suuremal määral klient ootab reageerimisvõimet ja hea tahet Rimi töötajatelt.

See on oluline, kuna töötajate jõudu ja energiat peab saatma õiges suunas. Nii et iga töötaja suhtuks oma tööse positiivselt, oleks kaasahaaratud ja siis pood saab omandada uusi kliente, kliendid on poe tööga rahul mis toob talle veelgi suuremat kasumit.

Kogu töö läbi tehes, võrreldes graafikud oli jõutud mitmete järelduseni. Üht peamist graafikut kujundasid töötajate vastused 12 Gallup küsimustele. Näiteks esimene küsimus (“Kas ma tean, mida töökohal minult oodatakse?”) tähendab, et kui töötaja mitte ainult täpselt saab aru oma funktsionaalsetest kohustustest ja samas väga hästi tunneb ja näeb oma isikliku panust, siis neil

reeglina on kõrge kaasahaaratavus, tänu millele kasum võib kasvada. Sellele küsimusele kõikidest 12, oli kõige kõrgem keskmine 8,13. See on kahtlemata positiivne näitaja.

Aga madalaim keskmine kõikide vastuste seast oli küsimusele 4 «Kas mind on viimase 7 päeva jooksul tunnustatud» ja «Kas viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik seoses tööga õppida ja areneda?», 4,23 ja 4,48 vastavalt. Töötajad ei usu sellese, et nad saavad oma olemasoleval ametikohal kasvada professionaalselt ja nad tunnevad puudust oma ulemuse tahelepanu jargi. Töötajad ei ole rahul oma juhatajate suhtumisega nendesse, ei arva et juhatajad tunnevad huvi nende probleemide ja küsimuste vastu. Ja hasti tehtud töö eest ei saa tänusõnu.

Juhid peavad läbiviima vestlusi töötajatega nende edusammudest töö, jagada kiidusõnu hästi tehtud töö eest, sest mõnikord üks sõna "aitäh" tekitab väga positiivseid emotsioone. Samas saab läbiviia koosolekuid töökohal, sellel koosolekul võib arutada absoluutselt kõiki olulised küsimusi tööst ja suhetest meeskonnas. Töötajad võivad välja rääkida, teha ettepanekuid, et luua parandusi poodi, väljendada rahulolematust ja probleeme töökohal ja laiemalt.

Ettevõttel on oma väärtused ja eesmärgid ning kaupluse töötajad tihti ei tea sellest ja ei mõtle selle peale. See teadmine aitaks töötajatel suhelda klientidega. Selleks võib korraldada seminarid, kus koguda töötajaid kogu kaupluse võrgust. Need üritused võib läbi viia kord paari aasta jooksul. Selle eesmärk on teavitada töötajaid, et nad on olulised ja kui oluline on jälgida ettevõtte väärtuseid.

Klientide arvamus selle kohta, kuidas ettevõtte nendesse suhtub, kas hindab neid ja hoolitseb nendest sõltub töötajatest, nad suudavad näidata seda kliendile. Näidates oma hea, heasüdamlik suhtlemine ja valmisolekut alati aidata.

Käesoleval ajal, poodides on väga suur kaadrivoolavus. Ja võib näha kogutud andmetest et enamik töötajatest töötavad 1-2 aastat või isegi vähem. Parema töötajate motiveerimiseks, juhtkond peaks soodustama oma parimad kaadrid karjääriredelil ülespoole. Peame leidma väärtuslikkud kaadrid oma meeskonnas ja anda neile võimaluse areneda oma töökohal. Samuti stimuleerib töötajaid, mis omab positiivse mõju klientidele.

Kõik võimalused on juhi käes. Kui ta suudab töö õigesti korraldada ja luua kontakt töötajatega, siis nad on rahul ja rohkem kaasahaaratud tööse. Mis kahtlemata mõjub positiivselt klientidele kuna töötajate kaasahaaramine mõjutab kliendi rahulolu.

SUMMARY

EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A FACTOR IN CUSTOMER SATISFACTION BY THE EXAMPLE OF THE PÕHJA RIMI STORE

Jana Janenko

Language:	Russian	Figures:	30
Pages:	66	Tables:	1
References:	17	Appendixes	4

Keywords: engagement, customer satisfaction, questionnaires, problems on the workplace, attitude of the management

In today's world, there are many firms and companies created to provide its various services. Firms are trying different ways to attract more customers, which directly depends on the company's profits. Are held various studies to help understand what is needed for customer satisfaction, one of these studies is the employee engagement. It is used to diagnose the attitudes of staff to their work and company, in general

Engaged Employees are working more and better, are investing in the labor activity an extra enthusiasm, put forward new ideas, fascinate customers and increase their loyalty to the company.

Executives of engaged teams also greatly save on staff recruitment: staff turnover reduces to a minimum. In addition, to work in such a company is always easier to find the Certified and responsible professionals.

The chosen theme of the work is "Employee engagement as a factor in customer satisfaction by the example of the Põhja Rimi store».

Actuality of theme of the work is that for the firm will be positive result if the engaged employees work more and better, because of this there will be a positive impact on customers, increase their loyalty to the company. Positive changes will help increase the company's profits.

Objective: To show that the engagement of workers affects customer satisfaction.

The tasks to be solved to achieve the objective:

- 1) examine the data obtained in the questionnaires
- 2) to examine and compare the engagement of employees and customer satisfaction in the store.

In this study has been used a method of research - questionnaires. Questionnairng - a method of empirical research, based on a survey of a significant number of respondents. Questionnairng suggests that the respondent fills in the questionnaire. In form of the questionnaire can be individual or group, when in relatively short time, you can scan a large number of people. Questionnaire can be also real attendance and by correspondence - In the form of a mail survey; the survey by newspaper, magazine, computer network.

Degree work will consist of two main parts.

1. Part of the work, where will be considered engagement of employees and customer satisfaction. Methods and ways of analyzing the data collected by means of questionnaires. What conclusions can be made from available data. Literature on the topic of employee engagement and what is engagement.
2. Analysis of the connection between employee engagement and customer satisfaction: this is the part where an analysis conducted on research object, analyzing the data obtained in the questionnaires, according to obtained data are compiled various charts, conclusions are made and proposals are being developed by decision identified during problem analysis.

The questionnaires, which were offered to respondents were of two types: questionnaire for customers (Annex №1) and questionnaires for employees (Annex №2). The questionnaires of both groups were made up in Russian and Estonian languages. The difference is that questions in customer's questionnaire have been 30, in workers 78. Customer Questionnaire did not contain issues relating the management and the atmosphere in the team, communicating with colleagues.

The topic was interesting because it would help to find out on example of certain store, how many employees are involved in their work and how much engagement of employees affect customer satisfaction by the shop. After all client's attitude for the store, it is very important, satisfied customer will come back to the store and more than once. Employees of the store alone have direct contact with clients and can influence their decisions and opinions about the store. Mostly client waits for responsive and friendliness from Rimi employees.

This is important because you need to send power and energy of employees in their work in the right direction. So that each employee positively attitude to his work, has been involved in it and then the shop will be able to find new customers, customers will be satisfied with the store and that will bring even greater profits for the store.

By doing the work entirely, by comparing charts several key findings have been made. One of the main graphs was made from employees answers to 12 Gallup questions For example, the first question ("Do you know what is expected of you at work?"). It means that if the employees have not only clear understanding of their responsibilities, but also are well aware of their personal contribution then they tend to be highly engaged employees, so profits may grow. On this question from all 12, was the highest average 8.13. This is undoubtedly a positive thing.

But the lowest average response was on question 4. "Have you received praise or reward for good work during the last week?" and 5. "Have you had the opportunity to learn something new and grow professionally in the last year?" 4.23 and 4.48, respectively. Employees do not believe that at given workplace you can grow professionally and it is not enough attention from the heads. Employees dissatisfied with attitude of the management to them do not believe that the leader is interested in their problems and issues, unhappy that a well-done job does not receive thanks.

Leaders need to conduct conversations with employees about their success at work, give praise for a job well done, because sometimes one word "thank you" cause very positive emotions. As well meetings can be done in the workplace, at this meeting could be discussed absolutely all issues relevant to the work and relationships in the team. Workers can speak out, to make proposals to improve store, expressing dissatisfaction and problems on the workplace and in general.

The company has its own values and goals, and store employees often do not know about it and do not realize. This knowledge would help employees in communicating with clients. To do this, hold seminars, where gather employees from the entire network of stores. These events may be carried out once every few years. The purpose of this - to inform employees that they are important to the company, how important it is to follow the values of the company.

Customers opinion about how the company itself relates toward them, whether they appreciate and take care depends on employees, they can show it to the client. Showing your good, good-natured communication and willingness always to help.

At this time there is a very high turnover in shops. And it is clear on the collected data, that the majority of employees are working 1-2 years or even less. For greater motivation of employees, management should promote their decent staff on the career ladder. Is necessary to search for valuable workers from your team and give them the opportunity to grow in their workplace. It also gives an incentive to employees, what also have a positive impact on clients.

All the possibilities are in the leaders hands. If he will be able to properly organize the work and the contact with the employees, they will be satisfied with the work and more engaged in it. What undoubtedly will positively affect on clients as employee engagement affects customer satisfaction.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on

minu iseseisva töö tulemus, on esitatud
Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks
ning selle alusel ei ole varem taotletud
akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest
ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:

(Jana Janenko, 2. juuni 2015)

Üliõpilaskood:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(Raul Vatsar, 2. juuni 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)