УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Рожавская А. А.

ведущий менеджер по обучению и оценке персонала, федеральная торговая сеть «O'HARA» (Россия), 630008, Россия, г. Новосибирск, ул. Сакко и Ванцетти, 74, к. 50, alenaknyazeva@mail.ru

УДК 331.08
ББК 65.291.6-21

Цель: рассмотреть место и роль метода «тайный покупатель» в комплексной управленческой оценке персонала, характеризующего качество представления сервисных услуг, как важного элемента эффективно выстроенных бизнес-процессов конкурентоспособной компании.

Методы: социологический анализ, маркетинговый анализ, анкетирование, наблюдение.

Результаты и область применения. Системно выстроенное наблюдение и изучение деятельности персонала в течение двух лет с использованием метода «тайный покупатель» диагностировали проблемные зоны и таргетированные сегменты профессионального обучения. Проведенное исследование позволило выявить позитивные тенденции в качестве обслуживания персоналом, как результат эффективно выстроенной программы обучения и профессионального роста сотрудников, что благоприятно влияет на общие показатели конкурентоспособности организации.

Рекомендации по использованию разработанного алгоритма и управленческого инструментария оценки персонала могут быть использованы сетевыми компаниями в рамках программ развития персонала.

Научная новизна: статистически доказана необходимость включения в систему бизнес-процессов сетевых компаний обязательных управленческих инструментов мониторинга и наблюдения за работой персонала (метода «тайный покупатель») и корректировки деятельности персонала в соответствии с выявленными проблемами в области клиентского сервиса.

Ключевые слова: конкурентоспособность компании, управленческие технологии, оценка персонала, метод «тайный покупатель», повышение качества сервиса.

STRENGTHENING OF COMPANY COMPETITIVENESS ON THE BASIS OF IMPROVEMENT OF MANAGEMENT TECHNOLOGY OF PERSONNEL ASSESSMENT

Rozhavskaya A. A.

senior manager of training and evaluation of personnel, Federal trade network «O'HARA» (Russia), fl. 50, 74, Sacco and Vanzetti str., Novosibirsk, Russia, 630008, alenaknyazeva@mail.ru

Purpose: to examine the role and place of the "mystery shopper" method in a comprehensive management assessment of staff characterizing the quality of providing services, as an important element of the effectively organized business processes in a competitive company.

Methods:sociological analysis, marketing analysis, questioning, observation.

Results and scope of application. Systematically structured observation and study of staff actions for two years using the "mystery shopper" method detected problem areas and targeted segments of professional training. The study revealed positive trends in the service quality, as a result of the effectively organized training and staff development program, which has a positive effect on the overall competitiveness of the organization.

Recommendations for applying the developed algorithm and managerial tools of personnel assessment can be used by network companies in the framework of personnel development programs.

Scientific novelty: the need for including mandatory management tools to monitor and supervise staff ("mystery shopper" method) and adjustment of staff actions in relation to the identified problems in the field of customer service into the business processes system of the network companies is statistically proved.

© Рожавская А. А., 2015

Рожавская А. А.

Key words: company competitiveness, management techniques, personnel assessment, “mystery shopper” method, service quality improvement.

Достижение и укрепление конкурентоспособности компании зависит от многих факторов влияния. Большинство исследователей (Р. А. Фатхутдинов, З. А. Васильева, М. Г. Миронов) связывают конкурентоспособность с особенностями производимого продукта или совокупность продукта и эффективности производственной деятельности (Ю. Рубин, Л. Донцова и др.). Вместе с тем, в качестве производственной составляющей рассматриваются в первую очередь, состояние производственных фондов, финансовая дисциплина, маркетинговые технологии, состояние бизнес-процессов и др. В зарубежной литературе (К. Прахалад, Г. Хамел, М. Портер, Д. Гринберг и др.) все чаще в качестве важного фактора конкурентоспособности выделяют ключевые компетенции организации, основанные на профессиональных компетенциях сотрудников компании, политике мотиваций и программах профессионального роста, степени приверженности к основным целям компании, качестве прямых и сопутствующих сервисов, позволяющих сформировать о компании благоприятные впечатления и соответствие планам и ожиданиям потребителей и покупателей. Достаточно емко отметил В. Баринов: «Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели» [1].

Все чаще широкий набор конкурентоспособных элементов, складывается не только из эффективно выстроенных бизнес-процессов, а соответствия более высоким требованиям потребителей на основе реализации прямых и косвенных сервисов, синергетических факторов влияния на цены. Создание крупных сетевых форматов в услугах розничных продаж, туризма, питания и иных потребительских сервисов, ставит перед менеджментом компаний важную задачу – обладание эксклюзивными характеристиками, наращивание особых услуг и уникальных предложений и коммуникаций. Инициация диверсифицированных управленческих технологий в работе с персоналом предполагает широкое использование оценочного инструментария, включающего мониторинг, хронометраж и наблюдение за профессиональной деятельностью сотрудников, с целью изучения проблемных зон и выработки наиболее эффективных программ обучения.

«На современном рынке, чтобы клиенты-потребители воспринимали услуги предприятий общественного питания или сетевых магазинов как особенные, и останавливали свой выбор именно на них, необходимо иметь соответствующий имидж компании, которого можно добиться только за счет оказания качественных услуг. Специалисты в сфере услуг подсчитали, что привлечь нового клиента обходится в десять раз дороже, чем удержать старого» [2].

В условиях жесткой конкуренции, потребительских предпочтений клиентов экономическое процветание организации определяется многими факторами, в том числе и особенностями непосредственного взаимодействия рядовых сотрудников организации и клиентов. При предоставлении практически идентичных по цене, качеству, срокам, сервису товаров и услуг, на первый план выходят неосязаемые параметры конкурентного преимущества – брэндинг и качество человеческого капитала, т. е. якорных специалистов и линейных сотрудников. Все более важным становится именно тот «человеческий ресурс», который находится на границе соприкосновения покупателя и сотрудника, предлагающего эти товары и услуги. Под «человеческим ресурсом» Е. В. Румянцева подразумевает совокупный потенциал знаний, умений и навыков, трудовую мотивацию, лояльность по отношению к компании и работодателю, личностные качества, которыми обладают сотрудники организации [3]. От того, насколько качественно работают сотрудники с клиентами, напрямую зависит будущее бизнеса. Таким образом, изучение и оценка «человеческого ресурса» позволяет выявить как возможности персонала компании, так сильные и слабые стороны не только кадровой политики организации, но и в целом всей политики поведения компании на рынке. Регулярная оценка персонала, мониторинг и анализ показателей оценки позволят отслеживать влияние принятых кадровых решений и делать вывод об их влиянии на результаты деятельности компании– количественные и качественные параметры эффективности.

Вопросы оценки персонала рассматриваются в рамках теоретических и практических направлений в области управления персоналом. В настоящее время продолжается изучение целостной системы управления персоналом и, в частности, такого важнейшего ее элемента, как оценка кадров. Так, последние исследования касаются проблем комплексной оценки персонала (О. А. Зыков, М. И. Магура, О. М. Туманова); анализируются факторы оценки персонала (Б. А. Амалиев, М. А. Бетилгириев, И. Ф. Симонова, А. Ф. Денисов), методологические подходы (О. Д. Алеев, Н. А. Татаринова, М. Р. Шабанова, Е. В. Яковлева). В исследованиях зарубежных ученых (М. Армстронг, П. Друкер, Дж. Карлсон, Р. Марр, К. Прахалад, Ч. Фомбран и др.) были проанализированы и обобщены теоретические и практические вопросы оценки персонала, как

инструмента стратегического управления и конкурентоспособности. По мнению, Чарльза Фомбран «стратегическая оценка работников требует измерения потенциала: на основе анализа прошлого, оценка с точки зрения будущего» [13].

Однако опыт применения различных инструментов оценки персонала и результаты практической работы освещены недостаточно. Это и обусловило необходимость рассмотрения опыта использования такого относительно нового для России метода оценки персонала, как «Тайный покупатель».

Оценка рабочих показателей с точки зрения М. И. Магура, является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов. Она может осуществляться силами внутренних и внешних специалистов [4]. Преимуществами внутренних специалистов выступают глубокое знание специфики организации, установленных стандартов и нормативов, «экономичность».

Внешний специалист не укоренен в организации, беспристрастен, объективен, способен взглянуть на организацию со стороны, не известен персоналу. Идеальным для организации вариантом является совместная работа внутренних и внешних консультантов. Наиболее распространенными методами оценки персонала являются наблюдение, собеседование, анкетирование, тестирование, экспертная оценка, ранжирование, управление по целям [5]. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки. Выбор метода определяется целью исследования, имеющимися в наличии ресурсами, профессионализмом специалистов и возможностями организации.

Как частный метод исследования на территории Российской Федерации он заявил о себе в начале 2000-х годов, основное направление использования – проведение мониторинга качества сервиса.

В качестве инструмента оценки персонала и управления качеством сервиса данный метод получил развитие в 70-х годах XX века в США. В 1970-х гг. Кэрол Черри в США начинает рекламировать этот метод, объявив о создании компании, предоставляющей услугу «Тайный покупатель”. С этого момента можно говорить о начале активного использования технологии внешнего наблюдения за работой персонала компаний с целью повышения качества сервисного обслуживания и как результат достижения наиболее высоких показателей деятельности. В условиях высокой конкуренции руководители компаний были вынуждены искать новые способы повышения эффективности бизнеса и борьбы с конкурентами. [6] Появление сложных электронных товаров, относящихся к группе IT-продуктов, вызвало у производителей сомнения в способности продавцов-консультантов в рознице адекватно презентовать товар и консультировать клиентов, которые разбирались в новом классе техники еще меньше. Поэтому крупные компании прибегли к помощи «Тайного покупателя”, чтобы оценить уровень знаний продавцов и определить, в каких регионах, розничных сетях, магазинах, для каких продавцов и по каким товарам необходимо провести дополнительное обучение. [7]

На сегодняшний день «Тайный покупатель» развитая индустрия с широкой клиентской базой, в которой заняты сотни тысяч человек. В США действуют около 500 соответствующих агентств, годовой оборот которых составляет $500–700 млн. [8]. Основное преимущество данного метода заключается в том, что при минимальных инвестициях в организацию системы скрытых проверок компания достигает максимального эффекта в процессе управления сервисом.

Проверки менеджеров или организация собственной службы контроля, как правило, не дают необходимого эффекта. Сотрудники предприятия питания или розничной торговли знают проверяющего лично, а значит, невозможно говорить об объективности получаемых ими в ходе проверки результатов. В присутствии руководства персонал соблюдает требуемые стандарты качества обслуживания, данный метод позволяет выяснить, как обстоит дело при обслуживании рядового покупателя вне обзора руководства. Метод «Тайный покупатель» позволяет посмотреть на работу персонала глазами реального или потенциального потребителя и дает следующие возможности:

- получить информацию об уровне обслуживания в заведении;
- получить информацию о качестве работы и выполнении своих должностных обязанностей любого сотрудника, занятых обслуживанием клиентов;
- оценить выполнение стандартов обслуживания клиентов, регламентируемых в компании;
- позволяет определить ключевые направления в совершенствовании системы сервиса;
- оценить уровень взаимодействия сотрудников заведения;
- оценить степень лояльности о восприятии компании клиентами. [2]

В проводимом автором исследовании основной целью была оценка линейного персонала и разработка рекомендаций по улучшению качества обслуживания клиентов и увеличению количества продаж коммерческих организаций. В качестве предмета исследования рассмотрен метод «Тайный покупатель» (Mystery Shopping). Исследование проводилось с января 2013 г. по сентябрь 2014 г. в двух компаниях. В крупной производственно-торговой компании «Россита» с численностью персонала более 500 человек, которая является одной из



Рис. 1. **Алгоритм исследования в рамках методики «Тайный покупатель»**

динамично развивающихся компаний на обувном рынке России. В структуре компании предприятие по производству обуви, 45 собственных магазинов в семи городах России, широкая сеть оптовых контрагентов. Так же исследование проведено в крупном холдинге общественного питания, в компанию входят сеть гриль-баров 40 предприятий, кондитерский дом и фирменные магазины. Численность персонала более 400 человек, компания является одной из крупнейших ресторанных сетей в Новосибирске.

Организация проведения исследования включала несколько последовательных этапов и процедур (рис. 1).

1. Знакомство с особенностями работы и определение критериев оценки персонала.

2. Выделение конкурентных преимуществ компании.

3. Разработка анкеты для оценки уровня сервиса по выделенным направлениям (конкурентным преимуществам).

4. Формирование группы аудиторов и инструктаж.

5. Проведение обследования.

6. Анализ результатов: выявление слабых мест и формулировка потребностей в обучении.

После проведения обследования и анализа результатов был разработан комплекс мероприятий по повышению качества сервиса в компаниях.

Первоначальной задачей было общее знакомство с особенностями работы исследуемых организаций и определение критериев оценки персонала на основании анализа их деятельности.

Далее формулировалась цель исследования – укрепление конкурентных преимуществ компании через повышения качества сервиса. В первую очередь, необходимо определить какие основные конкурентные преимущества данных организаций. Для компаний, участвующих в исследовании, нами определены шесть основных конкурентных преимущества (табл. 1).

Используя метод «Тайный покупатель», можно диагностировать три конкурентных преимущества компаний из представленных – сервис, качество продукта, внешний вид. Однако, наиболее детально при помощи данного метода, удалось раскрыть такое конкурентное преимущество, как качество сервиса.

В таблице 2 и 3 представлены основные группы и структурные элементы параметра конкурентного преимущества – качество сервиса.

Таблица 1. **Спектр и характеристика основных элементов конкурентного преимущества сетевых-компаний, диагностируемых методом «Тайный покупатель»**

Конкурентное преимущество	**Характеристики конкурентного преимущества**	
	Предприятия общественного питания	**Розничные сети**
Внешний вид	Атмосфера, дизайн помещения, внешний вид персонала	Внешний вид магазина, товара, мерчандайзинг, навигация в зале, внешний вид персонала
Качество продукта	Качество блюд	Качество продукта, дизайн
Месторасположение (доступность)	Удобная развязка, проходимое место	Целевая аудитория, проходимое место
Политика продвижения	Рекламы, акции, студенческие карты	Реклама, акции, дисконтные карты
Сервис	Обслуживание клиентов	Обслуживание покупателей, технология продаж
Ценовая политика		

Многоступенчатый анализ (фокус-группы, стандартизированные интервью) основных групп параметров конкурентных преимуществ на предприятиях общественного питания и в розничных сетях позволил автору разработать анкеты тайного покупателя. Анкета включает обобщённые 7 групп вопросов и стандартизированные описательные элементы (45 вопросов), позволяющие оценить все параметры выделенных конкурентных преимуществ обследуемой компании (табл. 3).

Обследование проводилось с привлечением внешних аудиторов. Программа работы с ними, технология отбора, инструктаж и получение обратной связи осуществлялись непосредственно автором. Всего было проведено 960 проверок в 2013 году и 480 в I полугодии 2014 года.

Результаты показывают, что качество обслуживания выросло с 67,34% до 77,5%. Во многом это результат образовательно-тренинговой работы, проведенной на основе диагностированных проблемных зон, выделенных в рамках системно-оценочной работы методом «тайного покупателя» есть возможность улучшить качество обслуживания. Каждый из параметров конкурентного преимущества вырос на несколько пунктов. «Внешний вид персонала» составляет в среднем 98%. «Внешний вид заведения» также имеет высокий показатель – 82,85%, «качество сервиса официанта» и «тайминг» в 2013 году составлял 48,84%, за год удалось этот параметр поднять на 14%. Обучением сервисных процедур у официантов занимались более детально и в 2014 году данный показатель вырос на 14 процентных пункта, составив 62,86%. Аналогично, увеличился и показатель, характеризующий качество сервиса – хостесс с 71,85 до 85% за год.

Таблица 2. **Структурные группы, описывающие качество сервиса в общественном питании и торговли**

Предприятия общественного питания	**Розничные сети**
Качество сервиса официанта/ Тайминг	Качество сервиса продавца
Качество сервиса хостесс	Клиентоориентированность
Знание и умение применять на практике технологию продаж	Знание и умение применять на практике технологию продаж
Знание ассортимента и умение его презентовать	Работа на кассе / Качество работы кассира
Клиентоориентированность	Знание ассортимента и умение его презентовать

«Знание и умение применять на практике технологию продаж/ знание ассортимента и умение его презентовать» достаточно низок в 2013 году и составлял всего 38%, в 1 полугодии 2014 года он вырос, но все равно остается низким 44%. Именно в этом ключе необходимо активизировать тренинги продаж для обслуживающего персонала, совершенствовать обучение техникам продаж, совершенствовать знание ассортимента и умение его презентовать. «Клиентоориентированность» как один из важнейших параметров конкурентного преимущества предприятия общественного питания составлял в 2013 г. 64,52% и вырос в 2014 г. до 81,25%. Оценка качества блюд и цены изменился с 75,42% до 86,92%, это так же один из важнейших показателей в данной сфере. Полученная информация — это мотивации для совершенствования продуктовой и ассортиментной политик компании, разработки более гибкой ценовой политики.

Аналогичная работа была проведена для розничной сети «Россита». Автор самостоятельно разработал анкету, методику опроса, технологию привлечения

Таблица 3. **Группы параметров и стандартизированных элементов, описывающие качество сервиса в общественном питании и торговли**

Параметры конкурентного преимущества	Шифр стандартизированных элементов
Внешний вид заведения	A1 – A3
Внешний вид официанта / хостесс	B1 – B6
Качество сервиса официанта/ тайминг	C1 – C7
Качество сервиса хостесс	D1 –Д4
Знание и умение применять на практике технологию продаж/ знание ассортимента и умение его презентовать	E1 – E7
Клиентоориентированность	F1 – A4
Качество блюд	G1 – G5

внешних аудиторов для проверки, анализ проблемных зон, разработку тренингов и их проведение. Разработанная анкета включили 33 вопроса, обследование проводилось с привлечением внешних аудиторов. Для розничной сети свои нюансы подбора аудиторов, организации проверки и выделения определенных зон внимания. Структурные группы, описывающие качество сервиса и являющиеся параметрами конкурентного преимущества в предприятиях торговли изложены в табл. 2.

Всего было проведено 540 проверок в 2013 году и 540 в 2014 году. Ниже приведена диаграмма, демонстрирующая изменения в параметрах различных структурных групп, являющихся непосредственно компонентами неосязаемых конкурентных преимуществ. Результаты диагностируют рост качества обслуживания с 73% до 86% за полтора года наблюдения (рис. 2). Каждый из параметров конкурентного преимущества вырос более чем на 10 процентных пунктов. Автор считает, что именно метод «тайный покупатель» явился наиболее эффективным индикатором, который позволил ему диагностировать проблемные зоны и разработать таргетированные сегменты профессионального обучения. Проведенные тренинги, разработанная система мотиваций и более эффективно выстроенные бизнес-процессы обеспечили рост параметра «Качество сервиса продавца» с 75% до 93%.

Аналогичная положительная тенденция наблюдается и по показателю «Знание ассортимента и умение

Таблица 4. **Результаты исследования за 2013 год и 1полугодие 2014 года на предприятиях общественного питания**

Параметры конкурентного преимущества	2013 год			1 полугодие 2014 г.		
	общее кол-во ответов	в том числе			в том числе	
		положительных ответов	удельный вес положительных ответов, %	общее кол-во ответов	положительных ответов	удельный вес положительных ответов, %
Внешний вид заведения Итого A1 – A3	2880,00	2247,00	78,02	1440,00	1193,00	82,85
Внешний вид официанта / хостесс Итого B1 – B6	5760,00	5453,00	94,67	2880,00	2842,00	98,68
Качество сервиса официанта / Тайминг Итого C1 – C7	6720,00	3282,00	48,84	3360,00	2112,00	62,86
Качество сервиса хостесс Итого D1 – Д4	3840,00	2759,00	71,85	1920,00	1646,00	85,73
Знание и умение применять на практике технологию продаж / знание ассортимента и умение его презентовать Итого E1 – E7	6720,00	2557,00	38,05	3360,00	1488,00	44,29
Клиентоориентированность Итого F1 – A4	4800,00	3083,00	64,52	2400,00	1950	81,25
Качество блюд / Цена Итого G1 – G5	4800,00	3620,00	75,42	2400,00	2086,00	86,92
Всего			**67,34**			**77,5**

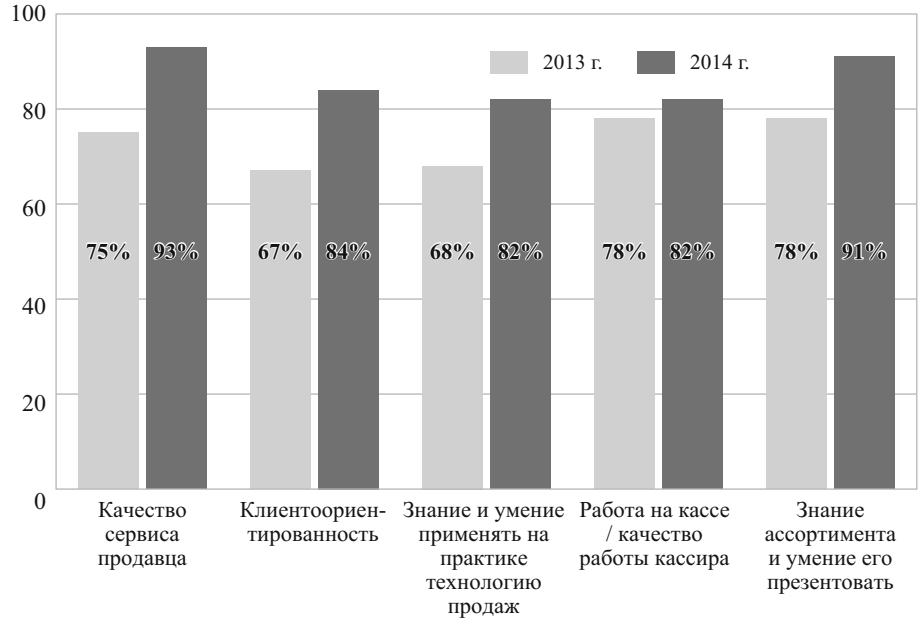


Рис. 2.
Результаты исследования за 2013 год и 2014 года в сети розничных магазинов

его презентовать» – с 78% в 2013 г., этот показатель удалось поднять на 13% и в 2014 г. он составляет 91%. По параметру «Клиентоориентированность» наблюдается наиболее резкий рост с 67% в 2013 г до 84% в 2014 г. «Знание и умение применять на практике технологию продаж» по сравнению с 2013 годом прибавило 14%.

В целом очевидна положительная динамика от проведения проверок и если подобный мониторинг оставлять на постоянной основе, то показатели останутся на данном уровне, а возможно и вырастут.

Таким образом, использование метода «Тайный покупатель» позволяет, как получить полную картину качества обслуживания в компании, так и увидеть сильные и слабые стороны кадровой политики организации. В данном исследовании автором выявлены такие сильные стороны, как внешний вид заведения, персонала, клиентоориентированность и такие слабые стороны, как качество сервиса официанта, тайминг, знание и умение применять на практике технологию продаж, знание ассортимента и умение его презентовать. Выделены наиболее проблемные зоны деятельности линейного персонала компании, разработаны предложения для службы «Управления персоналом», систематизированы моменты, которые необходимо прорабатывать и становятся очевидными направления, по которым необходимо проводить обучение сотрудников.

Полученные в ходе проведения оценки результаты дают информацию для дальнейшего совершенствования работы с персоналом:

- для принятия управленческих решений;
- при проведении аттестации и оценки персонала;
- при оценке эффективности работы линейного руководителя;
- при планировании обучающих мероприятий;
- при разработке мотивационных программ для торгового персонала.

По полученным результатам в компаниях был разработан комплекс мероприятий:

- пересмотрены обучающие мероприятия, структура и содержание тренингов, направленных на повышение качества сервиса в компаниях;
- изменена система мотивации и стимулирования торгового персонала;
- введена система аттестации торгового персонала;
- приняты управленческие решение;
- разработана система ключевых показателей эффективности работы для линейного руководителя.

В заключение необходимо выделить три основных этапа повышения качества сервиса в компании. В первую очередь разработка стандартов обслуживания в компании и системы мониторинга качества сервиса. Во-вторых, организация систематических проверок «Тайный покупатель», благодаря которым появляется возможность выявлять потребности в обучении и составить обоснованные планы обучения. И третий этап – разработка системы стимулирования сотрудников с учетом корреляции их деятельности и результатов, полученных на основании наблюдений в рамках программы «тайный покупатель».

Литература:

1. Баринов В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 6 [электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/press/management/2000-6/01.shtml (дата обращения 12.11.2014 г.)
2. Малышкина Е. А., Малышкина Д. Н. Влияние метода «mystery shopping» на конкурентоспособность ресторанного бизнеса // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2014. № 1. С. 105–109.
3. Румянцева Е. В. Как найти идеального сотрудника. М.: Вершина, 2007.
4. Магура М. И., Курбатова М. Оценка работы персонала. М.: ЗАО Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. С. 176
5. Сыротюк С. Д. Методика оценки затрат на трансформацию знания персонала в самообучающихся системах // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 3 (14). С. 61–67.
6. Климанова Н. Г., Трифонова Т. А. Оценка сотрудников методом «тайный покупатель» как элемент системы управления персоналом // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 1. С. 50–53
7. Состина Л. В. Тайный покупатель как один из инструментов контроля качества в сфере сервисной деятельности Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2012. № 1–2 (53–54). С. 239–243.
8. Барри Дж. Дейл. Методы менеджмента качества, выдержавшие испытание временем // Европейское качество. 2009.
9. Полунин Л. В. Исследование системы оценки конкурентоспособности предприятий в инновационной регионально экономике // Социально-экономические процессы и явления. 2012. № 9. С. 132–137.
10. Папкова Л. Технология «тайный покупатель» как способ оценки качества обслуживания [электронный ресурс]. URL: http://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/otsenka/technology-qmystery-shoppingq-as-a-way-to-ensure-quality-of-service.html (дата обращения 10.11.2014 г.)
11. Пивень Е., Голодный М. Оценка исполнения стандартов работы продавцов методом «Тайный покупатель» [электронный ресурс]. URL: http://hr-portal.ru/article/ocenka-ispolneniya-standartov-raboty-prodavcov-metodom-taynyy-pokupatel (дата обращения 15.10.2014 г.)
12. Ilisha Newhouse. Mystery Shopping Made Simple. Издательство: McGraw-Hill, 2004.
13. Фомбран Ч. Стратегическое управление человеческими ресурсами. В кн. Курс MBA по менеджменту. Под ред. Аллена Р. Коэна./ Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина-Бизнес Букс. 2007.

References:

1. Barinov V. Development of organization in competitive environment // Management v Rossii i za rubezhom. 2000. № 6 [e-resource]. URL: http://www.cfin.ru/press/management/2000-6/01.shtml (date of access 12.11.2014)
2. Malyshkina E. A., Malyshkina D. N. Effect of «mystery shopping» on competitiveness of restaurant business // Izvestiya Yugo-zapadnogo gosuniversiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Management. 2014. № 1. P. 105–109.
3. Rumyantseva E. V. How to find the perfect employee. M.: Vershina. 2007.
4. Magura M. I., Kurbatova M. Staff performance assessment. M.: ZAO Business school “Intel-Syntes”, 2001. P. 176
5. Syrotyuk S. D. Methods of assessing costs for transformation of personnel’s knowledge in learning system // Vector nauki Togliattinskogo gosuniversiteta. Seriya: Ekonomika i Management. 2013. № 3 (14). S. 61–67.
6. Klimanova N. G. Trifonova T. A. Evaluation of employees through a “mystery shopper” as an element of human resource management system // Baltiyiskyi gumanitarnyi zhurnal. 2014. № 1. pp 50–53
7. Sostina L. V. Mystery shopper as a tool for quality control in the field of service activities. Economics. Law. Printing. Vestnik KSEI. 2012. № 1–2 (53–54). P. 239–243.
8. Barry J. Dale. The methods of quality management which survived the test of time // European quality. 2009.
9. Polunin L. V. Researching the assessment system of competitiveness of enterprises in the innovative regional economy // Socialno-economicheskie processy i yavleniya. 2012. № 9. P. 132–137.
10. Papkova L. The “mystery shopper” technology as a way to assess the service quality [e-resource]. URL: http://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/otsenka/technology-qmystery-shoppingq-as-a-way-to-ensure-quality-of-service.html (date of access 10.11.2014)
11. Piven E., Golodnyi M. Assessment of the performance standards of sales-assistants through “mystery shopper” method [e-resource]. URL: http://hr-portal.ru/article/ocenka-ispolneniya-standartov-raboty-prodavcov-metodom-taynyy-pokupatel (date of access 15.10.2014)
12. Ilisha Newhouse. Mystery Shopping Made Simple. Publishing: McGraw-Hill, 2004.
13. Fombrun Ch. Strategic Human Resource Management. In the book A course of MBA management. Ed. by Allen R. Cohen. / Transl. from Eng. 4th ed. M.: Alpina-Business Books. 2007.