Оценка уровня активации персонала контактной зоны организации

Assessment of the Level of Activation of the Personnel of the Contact Area of the Organization

(DOI: 10.34773/EU.2021.1.11)

Г. КОРНОВА, Е. ЛОГИНОВА

Корнова Галина Радековна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета. E-mail:galina2226@bk.ru
Логинова Екатерина Владимировна, старший преподаватель кафедры туристического бизнеса и гостеприимства Уральского государственного экономического университета. E-mail: cat.log@yandex.ru

В статье рассматривается специфика управления персоналом контактной зоны. Показана ограниченность традиционных методов, применяемых при оценке персонала контактной зоны. Обосновывается необходимость разработки и внедрения методов, оценивающих характер влияния (положительного, отрицательного) отдельного работника на организационное окружение. Предложен инструмент оценки персонала контактной зоны, показаны результаты апробации методики типологической оценки уровня активации персонала контактной зоны. Раскрыт прикладной характер применения разработанного инструмента оценки персонала контактной зоны.
Ключевые слова: *персонал, контактная зона, обоюдная взаимозависимость, управление, оценка, организационное окружение.*

The article deals with the specifics of personnel management in the contact zone. The limitations of traditional methods used in the assessment of contact zone personnel are shown. The author substantiates the need to develop and implement methods that assess the nature of the influence (positive, negative) of an individual employee on the organizational environment. The proposed personnel evaluation tool contact zone, shows the results of testing the methodology of the typological evaluation of the activation level of staff contact zones. The applied nature of the application of the developed tool for evaluating the personnel of the contact zone is revealed.
Key words: *personnel, contact area, mutual interdependence, management, evaluation, organizational environment.*

Организации, предоставляющие услуги, сегодня работают в условиях повышенной неопределенности, асимметричности информации, необходимости выстраивать и поддерживать интерактивные взаимоотношения с клиентами [4; 5]. Успех таких организаций во многом зависит от персонала контактной зоны: его способности персонифицировать образ организации в восприятии клиента. Работа персонала контактной зоны согласно требованиям и ожиданиям клиента обеспечивает организацию преимуществами, влияющими на ход дальнейшего взаимодействия организации и клиента.

Потребности клиента определяют специфику работы всей организации. Многообразие и доступность услуг позволяют клиенту выбирать оптимальный для себя способ их потребления, конкретизируя тем самым цели и задачи организации: привлечение и удержание клиента, формирование клиентской лояльности. Эффективность решения поставленных целей и задач зависит от практикуемых в организации методов управления именно персоналом контактной зоны, выбор которых предопределен характером предоставляемой услуги: необходимой продолжительностью (частотой) контакта персонала с клиентом и интенсивностью их взаимодействия [1; 7].

Традиционность в методах управления персоналом контактной зоны пока доминирует, при этом традиционные методы оценки персонала контактной зоны более эффективны при оценке профессиональных компетенций (вклад в выполнение стандартов) работника, чем при оценке его личностных компетенций (вклад в отношения с коллегами, руководителем, клиентом).

Отметим, что оценка личностных компетенций работника (кандидата) все-таки осуществляется, но работник рассматривается отдельно, вне своего организационного окружения, то есть без учета его возможного (положительного или отрицательного) влияния на работу коллектива контактной зоны в целом [2; 5]. Для работы организации с существенной долей персонала контактной зоны это серьезный недостаток, так как для успешной работы в контактной зоне необходима полная согласованность действий всех участников процесса обслуживания.

Персонал контактной зоны работает в условиях так называемой обоюдной взаимозависимости, когда конец работы одного работника становится началом работы другого. Обоюдная взаимозависимость сложна в управлении: руководитель управляет процессом подстройки работников друг к другу с целью постоянного их взаимодействия и взаимной адаптации для осуществления действий в интересах клиента и организации.

Согласованность действий в ситуации обоюдной взаимозависимости возможна только при наличии в организации требуемой совокупности, прежде всего, личностных компетенций работников – это меняет объект влияния и суть управленческих задач, вследствие чего руководитель должен уметь:

– дифференцировать в структуре личностных компетенций работника характеристики, помогающие взаимодействию работников согласно потребностям клиента;

– сформировать оптимальную совокупность личностных компетенций персонала контактной зоны;

– основывать принятие управленческих решений соответственно требуемым организации изменениям сложившейся совокупности личностных компетенций персонала контактной зоны;

– при подборе, ротации и развитии работника (кандидата) учитывать потенциал его влияния (положительного, отрицательного) на состояние сложившейся совокупности личностных компетенций.

Адаптация к практике управления персоналом контактной зоны активационной теории личности Дональда Ф. Фиске и Сальваторе Р. Мадди [4] вводит в работу руководителя представление о феномене активации, а разработанная на ее основе методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны способствует решению обозначенных задач. Активационная теория личности объясняет феномен активации как стремление человека уменьшить рассогласование между ожидаемыми и реальными требованиями организационного окружения. Характер устремленности зависит от степени проявления активационных характеристик работника.

Основные этапы методики представлены на рисунке 1.

Результаты оценки определяют характер управленческих решений, направленных на усиление активационного профиля коллектива контактной зоны: 1) работник, усиливающий устремленность коллектива контактной зоны, принимается на работу; 2) работнику, потенциально способному ослабить устремленность коллектива контактной зоны, следует отказывать в должности; 3) работника, предположительно неспособного повлиять на активацию коллектива контактной зоны, необходимо рассматривать как кандидата на должность с испытательным сроком, наблюдая, какой уровень активации (низкий, высокий) при адаптации к коллективу у него будет проявляться.

Предметом оценки являются активационные характеристики персонала (см. табл.). Природа активационных характеристик позволяет оценить характер маневренности, действенности, решительности коллектива контактной зоны. Именно такие свойства позволяют персоналу оперативно действовать в интересах клиента, особенно в нестандартных для себя ситуациях.

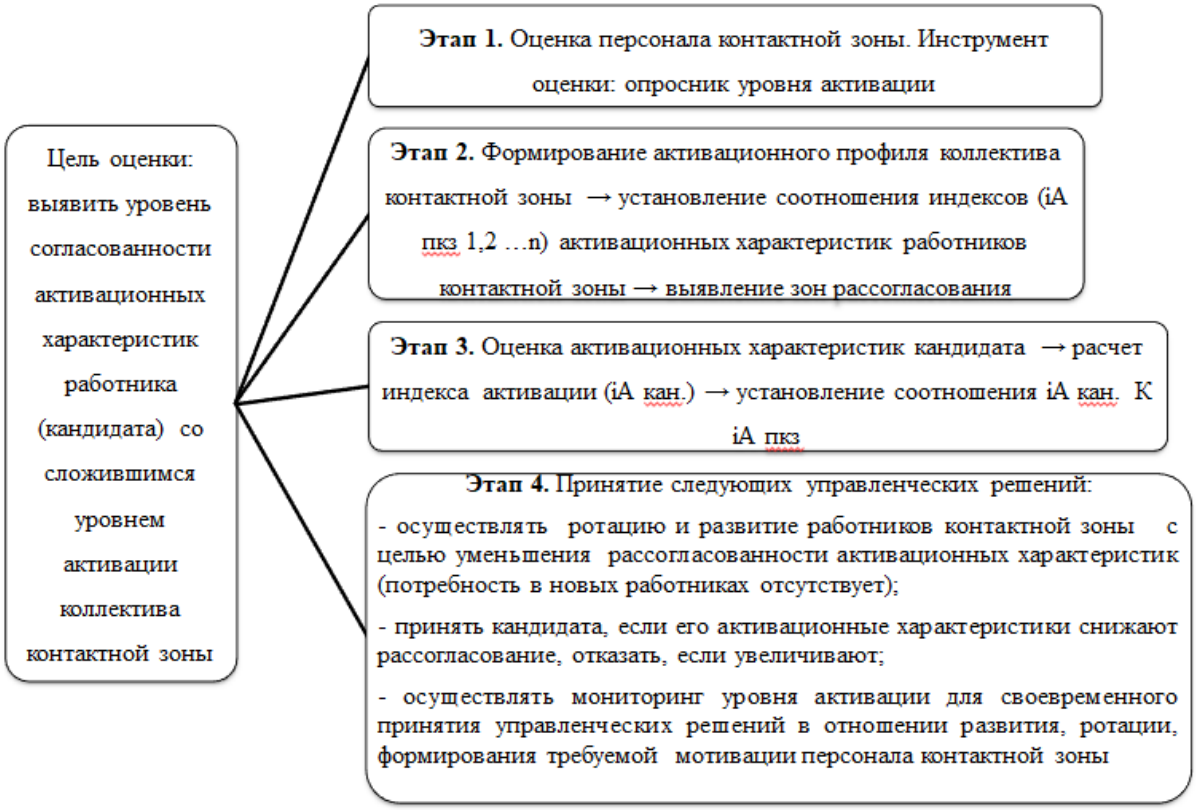

Рис. 1. Этапы оценки уровня активации и характер принятия решений в отношении управления персоналом контактной зоны

Формулировка активационных характеристик персонала [4]

Активация	
Активация высокая (Ac)	Активация низкая (Lc)
способность к активной сосредоточенной работе	склонность к избеганию активной сосредоточенной работы
Направленность	
Внешняя (e)	Внутренняя (i)
склонность принимать решения согласно потребностям окружения	склонность принимать решения согласно внутренней системе ценностей в отношении работы
Интенсивность	
Мотив достижения (AI)	Мотив избегания (LI)
стремление к активной, насыщенной работе	избегание активной, насыщенной работы, стремление к однообразию и постоянству
Значимость	
Мотив достижения (AS)	Мотив избегания (LS)
способность формировать эмоциональное отношение к работе	отсутствие желания признавать важность работы, как основания осуществления активных действий
Разнообразие	
Мотив достижения (AD)	Мотив избегания (LD)
склонность к поиску новизны, разнообразию в работе	страх перед изменениями и новизной, желание сохранить то, что привычно
Поведение	
Антиципационное (a)	Коррекционное (p)
способность в работе действовать проактивно	склонность к реагирующему на возникшие проблемы поведению

Апробация методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны осуществлялась на базе предприятий гостеприимства г. Екатеринбурга в период 2014–2019 гг. Выбор продиктован спецификой организации контактной зоны и работы таких предприятий:

– клиент находится в организации от одного часа до нескольких дней;

– потребности клиента могут изменяться динамично, непоследовательно, они функциональны и эмоциональны;

– контактная зона дифференцирована, расширена и является местом проявления «моментов истины» [7].

Цель апробации заключалась в оценке уровня активации персонала контактной зоны, уточнении зон рассогласования активационных характеристик, требующих управленческих решений, минимизирующих степень их выраженности. Проиллюстрируем результаты апробации на примере спорткомплекса (СК) «Курганово» (г. Екатеринбург). Результаты апробации, проведенной в 2014–2015 гг., показаны на рисунке 2.

В течение 2014–2015 гг. наблюдалась нестабильность уровня активации персонала контактной зоны. Существенным недостатком была выраженная склонность персонала к низкому уровню активации, о чем свидетельствует усиление выраженности индексов активационных характеристик, соответствующих низкому уровню активации: iLIпкз – 0,4 (2014 г.) → iLIпкз – 0,7 (2015 г.); iLSпкз – 0,5 (2014 г.) → iLSпкз – 0,7 (2015 г.); iLDпкз – 0,6 (2014 г.) → iLDпкз – 0,9 (2014 г.).

Несмотря на это, наблюдалось повышение степени выраженности активационных характеристик, соответствующих высокому уровню активации:
i A пкз – 0,1 (2014 г.) → i A пкз – 0,3 (2015г.); i e пкз – 0, 7 (2014 г.) → i e пкз – 0, 9 (2015 г.); i L пкз – 0,9 (2014 г.) → i L пкз – 0,7 (2015 г.).

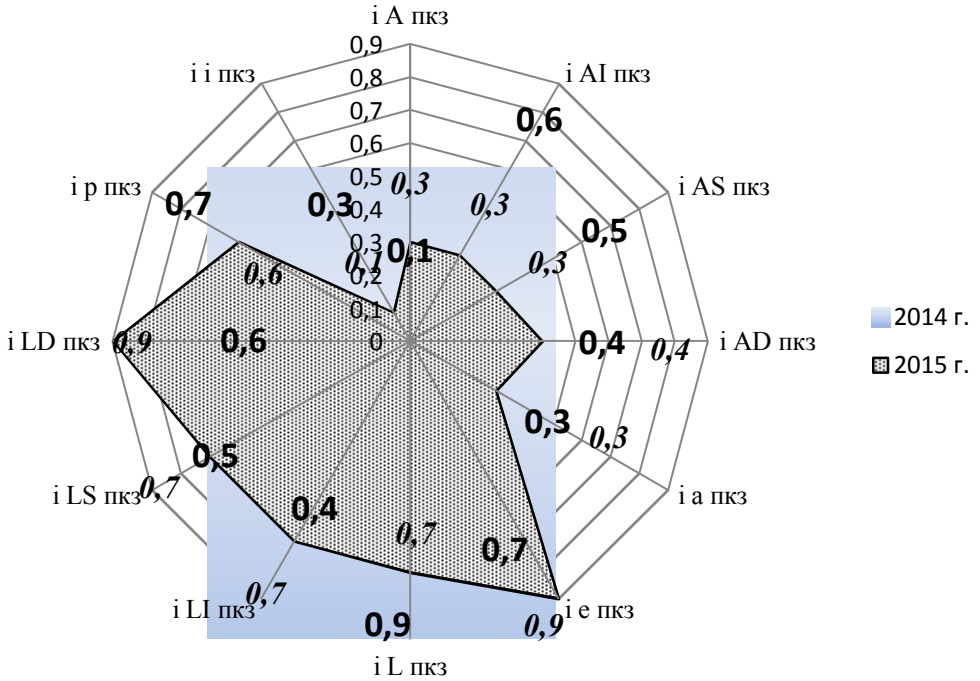

Рис. 2. Уровень активации персонала контактной зоны СК «Курганово»

Усиление низкого уровня активации персонала контактной зоны было расценено как сопротивление в ответ на управленческие решения, связанные с внедрением ротации работников на основе уровня выраженности их активации, при этом положительная тенденция, пусть на тот момент и незначительная, укрепила нас в намерении продолжить исследование. Результаты апробации 2015–2017 гг. представлены на рисунке 3.

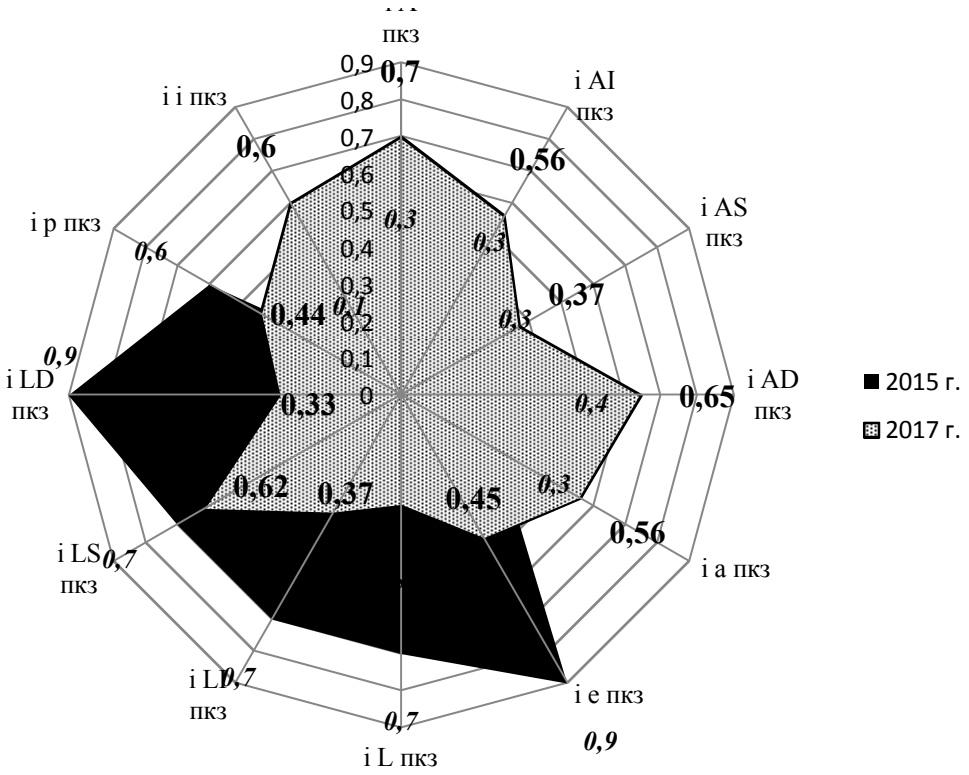

Рис. 3. Уровень активации персонала контактной зоны СК «Курганово»

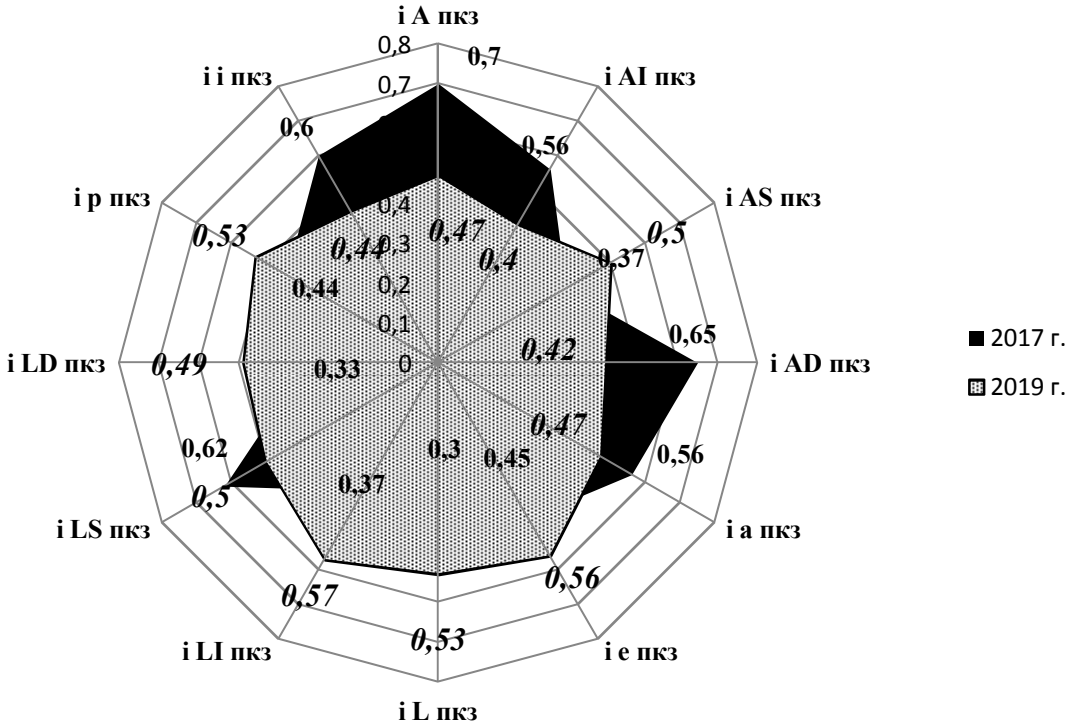

Рис. 4. Уровень активации персонала контактной зоны СК «Курганово»

Подбор и ротация персонала контактной зоны с учетом влияния активации работника (кандидата) на активацию коллектива усилили ее высокий уровень в течение 2015–2017 гг. Наблюдалась готовность персонала контактной зоны к активной, сосредоточенной, многозадачной,

разнообразной работе. Наряду с этим персонал приобрел важные для работы в контактной зоне преимущества: способность самостоятельно принимать решения в интересах клиента на основании ценности работы в контактной зоне и, как следствие, усиление антиципационного поведения как способа предвидеть потребности клиента.

Дальнейшие исследования показали, что уровень активации персонала контактной зоны чувствителен к возникшей в течение 2018 г. контрпродуктивной конкуренции в управленческих структурах исследуемого предприятия (рисунок 4).

Апробация 2019 г. выявила снижение высокого и усиление низкого уровня активации персонала контактной зоны – это потенциально опасно:

– потерей приобретенных конкурентных преимуществ, дифференцирующих организацию в восприятии клиента;

– возникновением демотивации работников [3; 8];

– снижением потенциала для формирования требуемого организации впечатления клиента [7].

По мнению авторов, необходимо продолжать целенаправленную работу по усилению высокого уровня активации персонала контактной зоны, что будет способствовать снижению возникших отрицательных тенденций.

Таким образом, внедрение в практику управления персоналом контактной зоны разработанной методики позволяет:

– снизить фрагментарность видения работника, оценивая, прежде всего, характер его влияния на организационное окружение;

– дифференцировать персонал контактной зоны соответственно готовности осуществлять требуемый при взаимодействии с клиентом вклад;

– снизить объективную текучесть персонала контактной зоны;

– снизить затраты на персонал контактной зоны, связанные с высвобождением, подбором, адаптацией, развитием и ротацией работников.

Универсальность разработанной методики заключается в потенциале ее применения в практике любой организации с существенной долей персонала контактной зоны. Своевременная адаптация персонала к меняющимся потребностям клиента – одна из особенностей работы в контактной зоне. Конкретизация уровня активации коллектива контактной зоны и учет характера влияния на него активации работника (кандидата) позволяет принимать управленческие решения, повышающие вероятность правильного отклика персонала при усилении интенсивности его взаимодействия с клиентом.

Литература

1. Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: перевод 2-го анг. изд. М.: Дело и Сервис, 2007. 288 с.

2. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. М.: Эксмо, 2011. 302 с.

3. Корнова Г.Р., Логинова Е.В. К вопросу мотивации работников сервисных организаций // «Известия Уральского государственного экономического университета». 2013. № 6. С. 67–75.

4. Мадди Сальваторе Р. Теории личности: сравнительный анализ // Пер. с англ. СПб.: Издательство «Речь», 2002. 539 с.

5. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

6. Хайниш С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: Актуальные сечения, парадоксы, решения. М.: Едиториал УРСС, 2014. 704 с.

7. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. СПб.: Питер, 2002. 752 с.

8. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика // Перевод с нем. Калуга: «Духовное познание», 2004. 296 с.