

На правах рукописи



**Логинова Екатерина Владимировна**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КОНТАКТНОЙ ЗОНЫ  
НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ СОГЛАСОВАННОСТИ УРОВНЕЙ  
АКТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Екатеринбург – 2022

Работа выполнена на кафедре менеджмента и предпринимательства  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Кулькова Инна Анатольевна** (Россия),  
ведущий научный сотрудник центра исследований  
социальноэкономической динамики ФГБУН Институт  
экономики Уральского отделения РАН,  
г. Екатеринбург

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Гагаринская Галина Павловна** (Россия),  
заведующий кафедрой экономики и управления  
организацией ФГБОУ ВО «Самарский  
государственный технический университет»,  
г. Самара

кандидат экономических наук, доцент  
**Лустина Татьяна Николаевна** (Россия),  
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента  
и права ФГБОУ ВО «Российский государственный  
университет туризма и сервиса», Московская  
область, городской округ Пушкинский

**Ведущая организация:** Бюджетное учреждение высшего образования  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры  
«Сургутский государственный университет»,  
г. Сургут

Защита диссертации состоится 12 апреля 2022 г. в 15:00 на заседании  
объединенного диссертационного совета Д 999.118.02, созданного на базе  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный  
исследовательский университет)», по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять  
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
ученому секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02.  
Факс (343) 257-71-47.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО  
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат  
размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России:  
<https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Сегодня успех работы организации с существенной долей персонала контактной зоны определяется его готовностью демонстрировать поведение, отвечающее запросам клиента, коллектива, руководителя, что требует пристального внимания со стороны менеджмента организации к социально-психологическому аспекту работы персонала в контактной зоне.

Персонал организации, непосредственно контактирующий с клиентом, с одной стороны, участвует во многих организационных процессах, с другой – выполняет функцию сбора информации о клиенте, что впоследствии влияет на направления развития организации в целом. Работник контактной зоны одновременно действует в личных интересах, в интересах клиентов и организационного окружения. Совместная работа – это существенный фактор успеха взаимодействия в контактной зоне, что требует от работника готовности осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Предлагаемые практикой управления методы оценки персонала организации чаще рассчитаны на фрагментарную оценку соответствия работника (кандидата) занимаемой (вакантной) должности. Применение традиционных методов оценки персонала может быть контрпродуктивным в связи со спецификой работы в контактной зоне, что предопределило актуальность темы диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы организационного поведения, а также типологизации персонала организации раскрыты в работах С. Адамса, Ч. Барнарда, А. А. Богданова, К. Вейка, Н. А. Витке, В. Врума, А. К. Гастева, Дж. Гибенса, Э. Гидденса, Э. Голднера, Ф. Р. Дунаевского, А. И. Кочетковой, Ф. Лютенса, Д. Макгрегора, Э. Лока, Дж. Лорша, П. Лоуренса, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Дж. Марча, Э. Мэйо, Г. Саймона, Ф. Селзника, П. Сенге, С. Д. Резника, Ф. Ротлисбергера, М. Фоллет, Ф. Герцберга, О. Л. Чулановой, А. Этциони и др.

Специфика оценки персонала организации в контексте процесса совместной деятельности рассмотрена в трудах Д. Барлоу, А. Б. Волова, Ж. Горовица, Л. Ингильери, С. В. Ивановой, В. В. Иванова, Р. Каплана, А. Я. Катькало, А. Я. Кибанова, К. Кобьёлла, Р. Коуза, А. И. Кочетковой, Т. Н. Лустиной, С. Мадди, Д. Нортон, А. И. Пригожина, В. К. Сирого, В. Н. Шемраковой, Д. Фиске, К. Хаксевера, Е. В. Ширинкиной и др.

Вопросы управления персоналом организации, в особенности персоналом контактной зоны, на основе паттернов его поведения раскрываются в работах Х. Виссема, О. С. Виханского, Г. П. Гагаринской, Б. М. Генкина, О. Я. Гелиха, А. А. Жигуна, Л. Э. Камаевой, В. С. Катькало, С. Кови, Дж. Коннора, Ф. Котлера, Т. Н. Лустиной, Д. Медоуз, А. И. Пригожина, О. А. Симоновой, Р. Талера, Дж. Томпсона, С. В. Хайниша, К. Хаксевера, Н. И. Шаталовой, Ф. Шоула, Б. М. Чудновского и др.

Как показал анализ научных источников, авторы рассматривают персонал контактной зоны в контексте количественных и качественных характеристик персонала организации, в большей степени делая акцент на административно-правовых и экономических аспектах управления организационным поведением и в меньшей – на социально-психологических.

Недостаточно уделено внимания вопросам взаимного влияния характеристик работников в процессе организации совместной деятельности при работе в контактной зоне. Отсутствуют инструменты управления, позволяющие принимать управленческие решения на основе мониторинга взаимодействия отдельно взятого работника с организационным окружением (клиент, коллектив, руководитель).

Недостаточный уровень проработанности данной проблемы, ее актуальность для современных организаций адаптивного типа и возрастающая практическая значимость обусловили выбор темы и постановку цели диссертационного исследования.

**Объектом исследования** являются процессы управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа.

**Область исследования** соответствует п. 10.13 «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления»; п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

**Предметом исследования** выступает комплекс социально-экономических и управленческих отношений, возникающих в контактной зоне при взаимодействии персонала с организационным окружением (клиент, коллеги, руководитель).

**Цель исследования** заключается в разработке методического обеспечения управления персоналом контактной зоны на основе повышения согласованности уровней активации работников.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

1) на основе уточненной типологии поведения персонала контактной зоны разработать порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа;

2) разработать и апробировать методику типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации;

3) предложить и апробировать методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Полигоном исследования являются организации сферы гостеприимства г. Екатеринбурга – представители крупного, среднего и малого бизнеса.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** послужили теории и концепции менеджмента в границах организационного поведения, теории выбора и принятия решений, социально-психологических и организационно-экономических аспектов управления персоналом: теория кооперативных систем Ч. Барнарда, теория новой поведенческой экономики Р. Талера, теория синергичной организации А. И. Пригожина, теория социальной идентичности Г. Тэджфела, теория самокатегоризации Д. Тернера, активационная теория – модель согласованности С. Мадди, Д. Фиске, теория о целеустремленных системах Р. Акоффа, Ф. Эмери.

**Методология исследования** подкреплена положениями поведенческого подхода к анализу организационно-экономического взаимодействия, анализа межгруппового сотрудничества и профессиональной самоидентификации, теории выбора и принятия решений в условиях неопределенности результата, системного подхода, синергетического подхода.

В рамках диссертационного исследования использовались общенаучные и эмпирические **методы познания**: методы логической аргументации, системного анализа, моделирования, дедукции, научной классификации, описания, сравнения, социологического опроса, экстраполяции, корреляционного анализа, измерения, математических расчетов.

**Информационную базу исследования** составили профессиональные стандарты, монографии, материалы научных конференций, периодической печати, интернет-ресурсы, результаты исследования автора и расчеты на основе статистических показателей.

Результаты диссертационного исследования представляющие, по мнению автора, **научную новизну**.

1. Предложена типология поведения работников контактной зоны, разделяющая их согласно вносимому ими вкладу в персонификацию взаимодействия с клиентом. Типология базируется на разработанном механизме формирования коллективной компетенции персонала организации адаптивного типа, включающего процессы возникновения проорганизационной идентичности, организационной идентификации и согласованности уровней активации работников. Основанием для определения типа работника выступает оценка степени его влияния (положительного, отрицательного) на формирование и развитие коллективной компетенции персонала контактной зоны, в результате чего образуются так называемые адаптивные организационные структуры управления, что отличает данную типологию от традиционных, разделяющих работников по их готовности вы-

полнять требуемый порядок работ, оптимизации взаимодействия руководителя с группой работников, выстраиванию требуемой организационной иерархии. На базе предложенной типологии разработан порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа. Порядок включает алгоритм принятия управленческих решений о приеме, адаптации и развитии персонала и способствует формированию устойчивых адаптивных организационных структур управления, которые содействуют выстраиванию долговременных взаимовыгодных отношений организации с клиентом (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Разработана методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации на основе дополненного активационными характеристиками концептуального профиля должности, который группирует необходимые при работе в контактной зоне поведенческие компетенции персонала. В отличие от традиционной оценки персонала как выявления степени соответствия компетенций отдельно взятого работника требованиям занимаемой (вакантной) должности, которая лишь отчасти определяет характер влияния работника на организационное окружение и не позволяет оценить поведенческую однородность персонала, предлагаемая методика вводит в практику управления персоналом контактной зоны феномен активации, объясняемый как стремление работника уменьшить рассогласованность между ожидаемыми и реальными требованиями организационного окружения (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Разработан методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор. Традиционная система оценки персонала не предусматривает выбор, осуществляемый работником, как объект изучения. Предлагаемый подход рассматривает персонал контактной зоны в плоскости соотношения статистических параметров поведенческих переменных, показывающих сложившиеся паттерны поведения работников, определяющие их выбор в контактной зоне. Предложен порядок расчета статистических параметров поведенческих переменных, конкретизирующий векторы направленности выбора, интерференция которых выявляет области конфликта, сотрудничества и неопределенности в коллективе контактной зоны. Изменение кадрового состава (увольнение, ротация, развитие) сдвигает границы зон конфликта, сотрудничества и неопределенности, разбалансирует согласованность уровней активации работников. Прогнозирование и мониторинг таких изменений позволяет принимать управленческие решения, предотвращающие нежелательное поведение персонала контактной зоны (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**Теоретическая значимость исследования** состоит в приращении теоретических положений и методического аппарата типологического подхода к управлению персоналом контактной зоны. Междисциплинарная форма организации исследования расширяет представление об управлении

персоналом контактной зоны организации адаптивного типа. Предлагаемый методический инструментарий позволяет минимизировать ошибки управления.

**Практическая значимость исследования** заключается в формировании альтернативного традиционному пониманию сущности процесса управления персоналом контактной зоны организации. Представленные в диссертационном исследовании результаты и предложения применимы к организациям, эффективность работы которых зависит от степени вклада работников в процесс взаимодействия с клиентом в контактной зоне. Практическая значимость исследования предопределена выводами и рекомендациями, относящимися к решению актуальных для современных организаций адаптивного типа вопросов объективной текучести кадрового состава, удержания ключевых работников, оптимизации затрат на подбор и развитие работников.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования получили положительную оценку в рамках международных форумов, международных и российских научно-практических конференциях, проходивших в г. Екатеринбурге, г. Нижнем Тагиле, г. Москве.

Изложенные в диссертационной работе теоретические положения и методический инструментарий применяются в учебном процессе кафедры туристического бизнеса и гостеприимства, а также в учебном процессе кафедры менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» при чтении лекций, проведении семинарских и практических занятий, руководстве дипломными и курсовыми работами студентов.

Предложенные в диссертационном исследовании рекомендации приняты к внедрению в процесс управления персоналом Группы компаний USTA, СК «Курганово», СП «Ленёвка», что подтверждено соответствующими документами.

**Публикации.** Результаты исследования отражены в 27 публикациях общим объемом 12,4 п. л. (авторских 7,8 п. л.), из них пять статей в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК РФ; две статьи в изданиях, входящих в международные реферативные базы данных.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 223 наименований и восьми приложений. Общее содержание работы изложено на 243 страницах, включает 21 таблицу и 41 рисунок.

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены его цель и задачи, сформулированы предмет и объект исследования, представлены основные элементы научной новизны, а также отмечены теоретическая и практическая значимость работы.

В *первой главе* «Теоретические аспекты управления персоналом контактной зоны» проанализированы достижения теории менеджмента, раскрывающие специфику организационного поведения в условиях совместной работы, повышающей результативность персонала к целом.

Представлен механизм формирования коллективной компетенции персонала организации адаптивного типа. Составлена типология работников контактной зоны согласно их вкладу в процесс персонификации взаимодействия с клиентом. Разработаны типологическая модель персонала контактной зоны организации адаптивного типа, порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа на основе типологического подхода.

Во *второй главе* «Методическое обеспечение управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа» проанализированы методы оценки персонала организации, конкретизированы их недостатки, в том числе отсутствие оценки влияния компетенций отдельно взятого работника (кандидата) на сложившуюся совокупность компетенций (профессиональных, личностных) коллектива организации. Разработан концептуальный профиль должности, выделяющий необходимые, приобретаемые и недопустимые компетенции, сложившаяся взаимозависимость которых определяет характер управленческих решений. Разработаны методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации и методический подход к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

В *третьей главе* «Апробация методического обеспечения управления персоналом контактной зоны на основе повышения согласованности уровней активации работников» определена степень надежности предложенного методического инструментария, представлены результаты его апробации, сформулированы рекомендации по управлению персоналом контактной зоны на основе оценки уровня его активации и готовности принимать требуемый в контактной зоне выбор.

В *заключении* обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы основные выводы, предложены рекомендации по управлению персоналом контактной зоны организации адаптивного типа.

## **Основные научные положения и результаты исследования, выносимые на защиту**

**1. Предложена типология поведения работников контактной зоны, разделяющая их согласно вносимому ими вкладу в персонификацию взаимодействия с клиентом. Типология базируется на разработанном механизме формирования коллективной компетенции персонала организации адаптивного типа, включающего процессы возникновения проорганизационной идентичности, организационной идентификации и согласованности уровней активации работников. Основанием для определения типа работника выступает оценка степени его влияния (положительного, отрицательного) на формирование и развитие коллективной компетенции персонала контактной зоны, в результате чего образуются так называемые адаптивные организационные структуры управления, что отличает данную типологию от традиционных, разделяющих работников по их готовности выполнять требуемый порядок работ, оптимизации взаимодействия руководителя с группой работников, выстраиванию требуемой организационной иерархии. На базе предложенной типологии разработан порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа. Порядок включает алгоритм принятия управленческих решений о приеме, адаптации и развитии персонала и способствует формированию устойчивых адаптивных организационных структур управления, которые содействуют выстраиванию долговременных взаимовыгодных отношений организации с клиентом.**

На основе анализа исследований в области теории менеджмента выявлены задачи, решение которых позволит организациям адаптивного типа повысить продуктивность работы персонала в контактной зоне. Определена значимость человеческого фактора в процессе поддержания требуемого такой организации уровня жизнеспособности, который зависит от склонности персонала контактной зоны совместно работать для достижения целей организации, что является результатом управляемого процесса формирования его коллективной компетенции (таблица 1).

В работе предложен механизм формирования коллективной компетенции персонала организации адаптивного типа (рисунок 1).

Уточнение порядка формирования коллективной компетенции расширяет границы зоны управленческого воздействия, включая в нее задачи по развитию и накоплению требуемых организации адаптивных свойств персонала. Такие свойства позволяют персоналу принимать правильные решения в интересах организации, коллег и клиентов.

Таблица 1 – Содержание деятельности работников материального и нематериального производств

Составляющие деятельности	Работник материального производства (изготовление вещественных ценностей)	Работник нематериального производства (создание духовного, интеллектуального, информационного продукта)
Предмет деятельности	Процесс создания материальных благ; опосредованное взаимодействие с потребителем товаров	Клиент, включенный в рабочий график; непосредственное взаимодействие с клиентом
Доминирующие факторы деятельности	Физические и профессиональные: эргономика рабочего места, опыт, мастерство, рационализация	Психологические: установление контакта с клиентом, формирование первоклассного потребительского опыта
Ключевые компетенции	Преимущество профессиональных компетенций: способность качественно выполнять типовые производственные задачи	Преимущество личностных компетенций; проактивное поведение, быстрая адаптация к нестандартным ситуациям в контактной зоне
Воздействие	Воздействие на потребителя оказывает конечный продукт, оценка потребителя формируется на основе уровня комфорта взаимодействия с товаром	Все этапы работы в контактной зоне оказывают на клиента прямое воздействие, безошибочность действий работника – залог формирования требуемого предприятию впечатления клиента («моменты истины»)
Контроль качества	Качество товара определяется стандартами и технологическим циклом его производства. Качество товара постоянно	Качество работы в контактной зоне контролируется руководителем, работником и самим клиентом. Клиент влияет на состав, время обслуживания и качество работы персонала в контактной зоне, при этом он принимает решение о дальнейшем сотрудничестве с организацией на основе оценки степени соответствия обслуживания своим требованиям. Качество работы в контактной зоне изменяется под воздействием меняющихся потребностей клиентов
Временные нормы	Время выполнения работы подчинено технологическому циклу производства товара. Бесперебойность технологического цикла зависит в том числе от действий работника, выполненных в требуемый срок	Время работы с клиентом в контактной зоне может меняться и зависит от понимания работником требований клиента; соответствия требований клиента возможностям организации; способностей персонала контактной зоны адаптироваться к изменениям, вносимым клиентом
Пропускная способность	Пропускная способность определяется средним спросом на товар, который может накапливаться и предлагаться потребителю в период максимального спроса. Работник действует по заранее определенному плану работы	Максимальный спрос определяет пропускную способность в контактной зоне. «Сглаживание» потока клиентов приводит к их потере. Включенность, личное участие, быстрое решение проблем клиента, адаптивность персонала – источник сохранения и увеличения числа клиентов

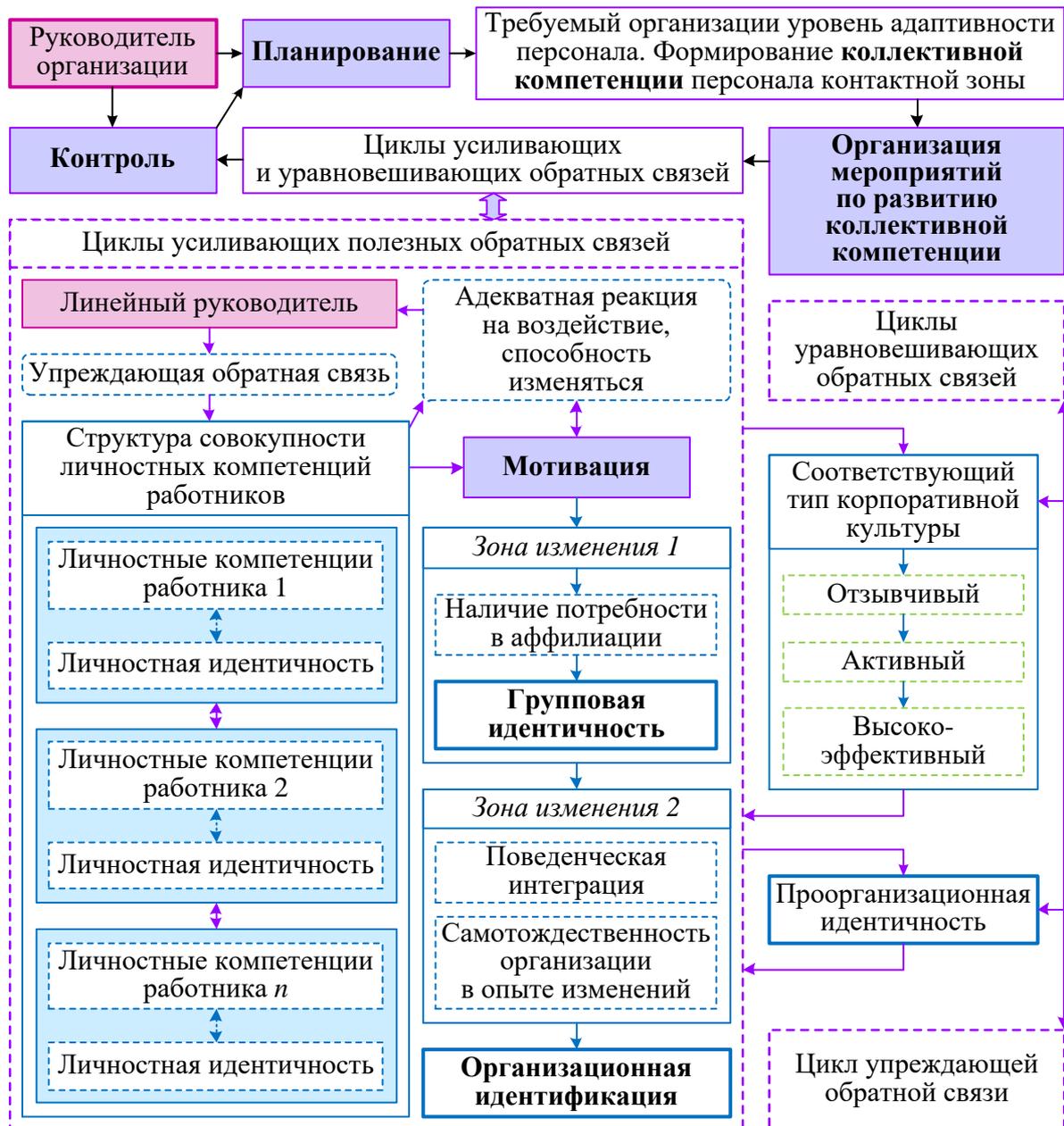


Рисунок 1 – Механизм формирования коллективной компетенции персонала организации адаптивного типа

Предлагаемый механизм можно рассматривать как основу для создания системы критериев оценки сложившегося уровня адаптивности персонала, включающей:

- оценку степени сформированности личностных компетенций как основы личностной идентичности;
- анализ стадии развития личностной, групповой и проорганизационной идентичности персонала организации;
- оценку интеграционных свойств коллектива организации, определяемых характером системных связей;

- оценку адекватности обратной связи, демонстрируемой работниками в ответ на управленческое воздействие;
- оценку типа корпоративной культуры, координирующего характер системных связей;
- мониторинг изменения коллективной компетенции в ситуации изменения кадрового состава (увольнение, развитие, ротация).

В коллективе организации адаптивного типа существенная доля персонала контактной зоны, задача которого – персонализировать образ организации в восприятии клиента. Инициативный, включенный персонал адаптируется и управляет процессом взаимодействия с клиентом в контактной зоне, когда клиент оказывает влияние на продолжительность, качество и ход этого взаимодействия.

С целью повышения эффективности работы персонала в контактной зоне, формирования, развития его адаптивности составлена типология работников контактной зоны, включающая четыре типа (рисунок 2). Типология основана на определении степени проявления качеств работника, характеризующих его способность соблюдать и применять стандарты при работе в контактной зоне (профессиональные компетенции), а также способность производить необходимое организации впечатление на клиента (личностные компетенции).



Рисунок 2 – Типология работников контактной зоны в соответствии с их вкладом в процесс персонификации взаимодействия с клиентом

Предложенная типология может служить основанием для принятия управленческих решений в отношении конкретного типа работника (кандидата). Кандидат, не способный реагировать на просьбы клиентов, не склонный к демонстрации адаптивного поведения (тип 1), не должен рассматриваться как потенциальный работник контактной зоны; такому работнику необходимо отказать в должности. Кандидат, способный только к соблюдению и применению стандартов (тип 2), рассматривается как ответственный периферийный работник. Кандидат, способный произвести впечатление на клиента и в то же время качественно оказать услугу (тип 3), рассматривается как ключевой работник, формирующий ядро персонала контактной зоны. Работник, способный к активной реакции на потребности клиента, но в силу своих особенностей не способный совершать правильные действия в процессе взаимодействия (тип 4), может рассматриваться как кандидат на обучение с целью усиления, поддержания ядра персонала контактной зоны.

Данная типология позволила составить типологическую модель персонала контактной зоны организации адаптивного типа, которая включает (рисунок 3):

- 1) работников ядра и работников периферии;
- 2) типы работников;
- 3) концептуальные профили работников ядра и периферии.

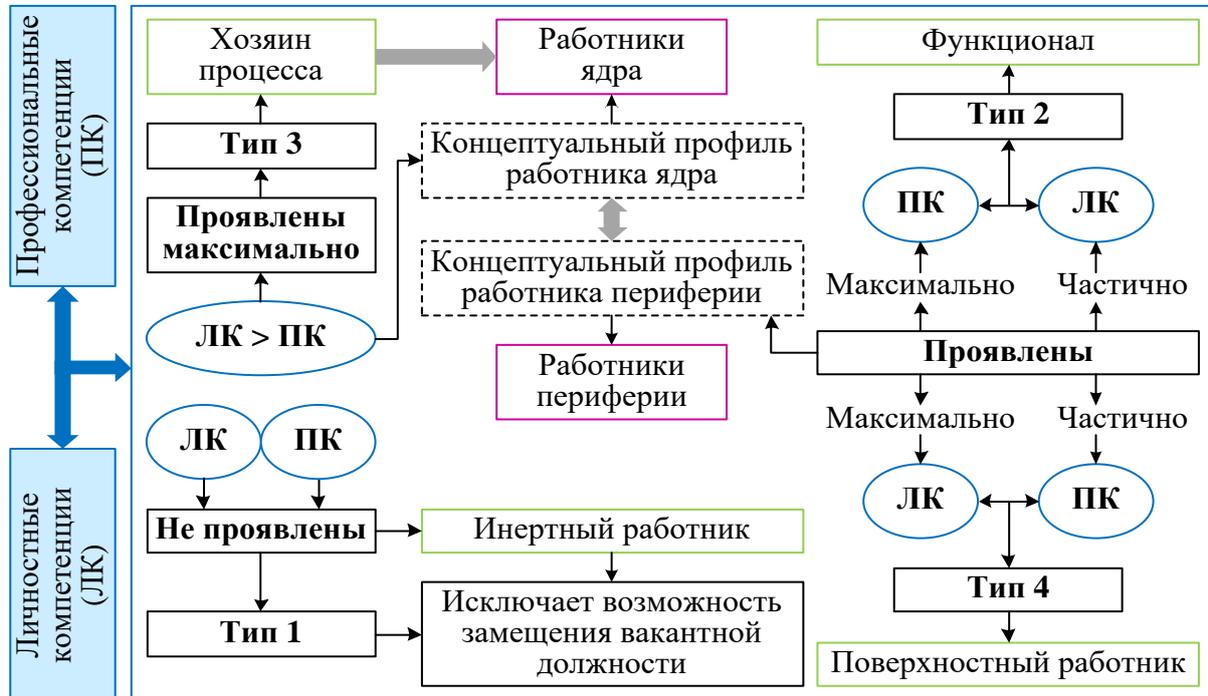


Рисунок 3 – Типологическая модель персонала контактной зоны организации адаптивного типа

- При подборе работника на вакантную должность модель позволяет:
- визуализировать сложившуюся типологическую картину персонала контактной зоны;
  - на основе определения степени выраженности (сформированности) профессиональных и личностных компетенций определить тип работника (кандидата);
  - оценить характер влияния (положительный, отрицательный) компетенций работника на сложившуюся совокупность компетенций персонала контактной зоны;
  - принять управленческое решение: включать работника (кандидата) в ядро, периферию, контролируя возможность его развития, или отказать в должности.

Для работника периферии важно не выйти за рамки стандартов обслуживания. Периферийный работник может снижать активность ядра, поэтому принимать решение в отношении периферийных работников следует с учетом их влияния на работников ядра.

Конкретизируем порядок управления персоналом контактной зоны на основе типологического подхода (рисунок 4).

Руководитель находится в ситуации многозадачности, он обязан оперативно решать управленческие задачи, в том числе обеспечения бесперебойной работы в контактной зоне, что делает значимым процесс адаптации нового работника к требованиям работы в контактной зоне.

Порядок рассматривает два сценария управленческих решений:

1) управленческие решения направлены на сохранение, поддержание и развитие персонала контактной зоны путем выявления работников с набором компетенций, усиливающих адаптивные свойства персонала;

2) управленческие решения принимаются в ответ на выявленный дисбаланс в составе компетенций персонала контактной зоны (увольнение ключевого работника и т. д.), когда необходимо усилить компетенции или восполнить потери в их составе. Решением может быть адаптация нового работника с учетом его способности идентифицировать личные цели и ценности с организационными. Вследствие этого работник (кандидат) будет адаптирован к периферии или включен в ядро, что позволяет внедрить в практику менеджмента организации адаптивного типа эффективные варианты адаптации работников к организационному окружению.

Способность работника идентифицировать собственные и организационные цели позволяет локализовать влияние в отношении работников, с одной стороны, рассматривающих работу как процесс выполнения последовательных регламентированных стандартом действий, не требующих личностной включенности, с другой – ориентированных на долгосрочное пребывание в организации с целью развития своей карьеры.

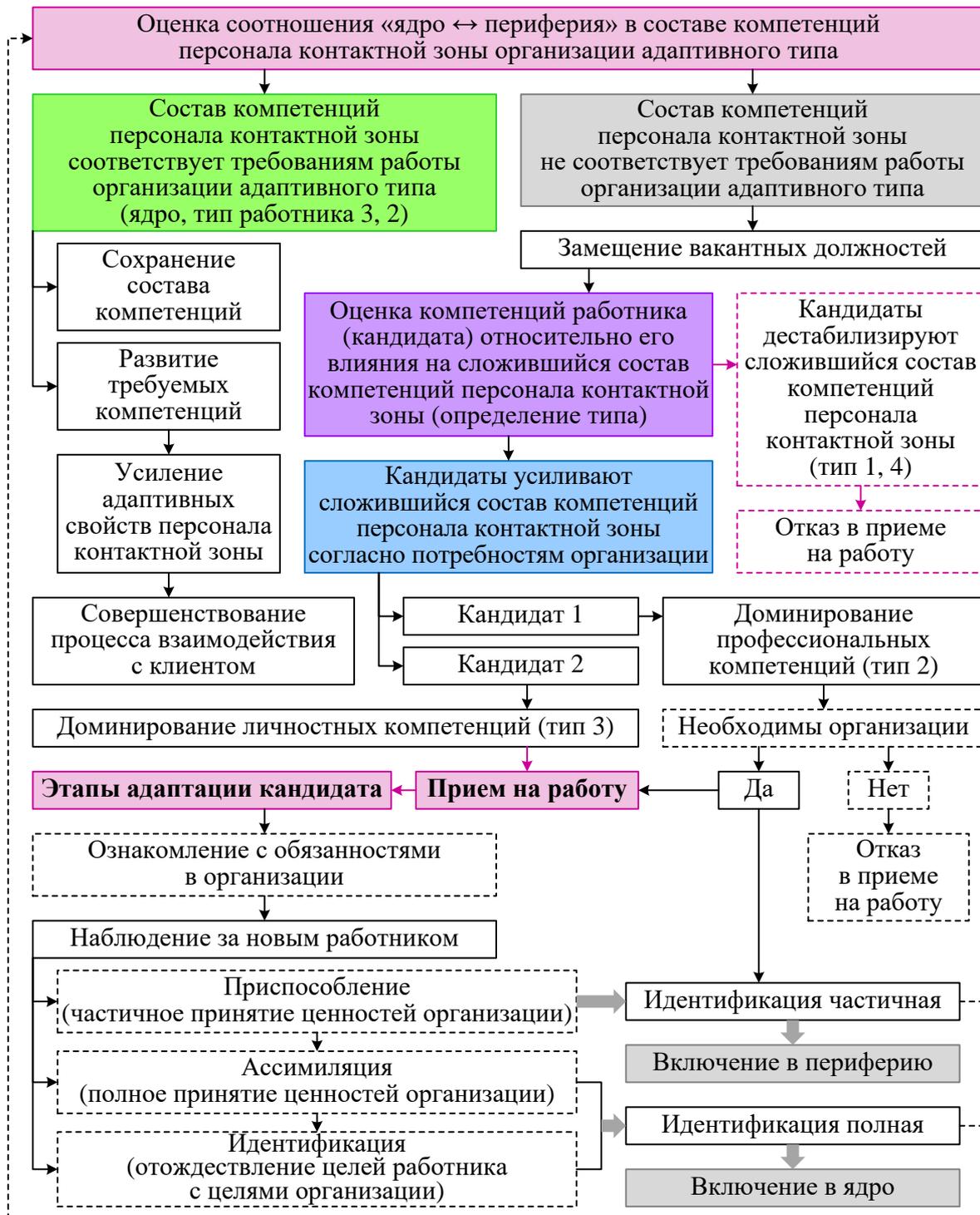


Рисунок 4 – Порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа на основе типологического подхода

**2. Разработана методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации на основе дополненного активационными характеристиками концептуального профиля должности, который группирует необходимые при работе в контактной зоне поведенческие компетенции персонала. В отличие от традиционной оценки персонала как выявления степени**

**соответствия компетенций отдельно взятого работника требованиям занимаемой (вакантной) должности, которая лишь отчасти определяет характер влияния работника на организационное окружение и не позволяет оценить поведенческую однородность персонала, предлагаемая методика вводит в практику управления персоналом контактной зоны феномен активации, объясняемый как стремление работника уменьшить рассогласованность между ожидаемыми и реальными требованиями организационного окружения.**

Предлагаемый автором концептуальный профиль должности разделяет требуемые для работы в контактной зоне компетенции работников на необходимые, приобретаемые и недопустимые, что позволяет подобрать оптимальный набор апробированных на практике методов оценки.

Преимущества концептуального профиля должности:

- минимизация фрагментарности получаемой информации о работнике;
- снижение риска принять работника с ярко выраженными недопустимыми компетенциями;
- конкретизация зон ближайшего развития каждого работника, оценивая при этом потенциал изменения типологической картины персонала контактной зоны.

Анализ применяемых в практике управления методик оценки работника организации показал, что чаще они выявляют соответствие профессиональных компетенций работника занимаемой или вакантной должности, а не на характер влияния (положительное, отрицательное) работника на организационное окружение.

Адаптация к практике управления персоналом контактной зоны активационной теории личности Д. Фиске и С. Мадди вводит в работу руководителя представление о феномене активации и разработанную на ее основе методику типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации. Активационная теория личности объясняет феномен активации как стремление человека уменьшить рассогласование между ожидаемыми и реальными требованиями организационного окружения. Характер направленности поведения работника зависит от степени проявления его активационных характеристик (рисунок 5).

Результаты оценки определяют характер управленческих решений, усиливающих активационный профиль персонала контактной зоны: кандидат, усиливающий устремленность персонала контактной зоны, принимается на работу; кандидату, потенциально способному ослабить устремленность коллектива, следует отказать в должности; работника, предположительно не способного повлиять на активацию персонала контактной зоны, необходимо рассматривать как кандидата на должность с испытательным сроком, наблюдая, какой уровень активации (низкий, высокий) при адаптации к коллективу у него проявится.

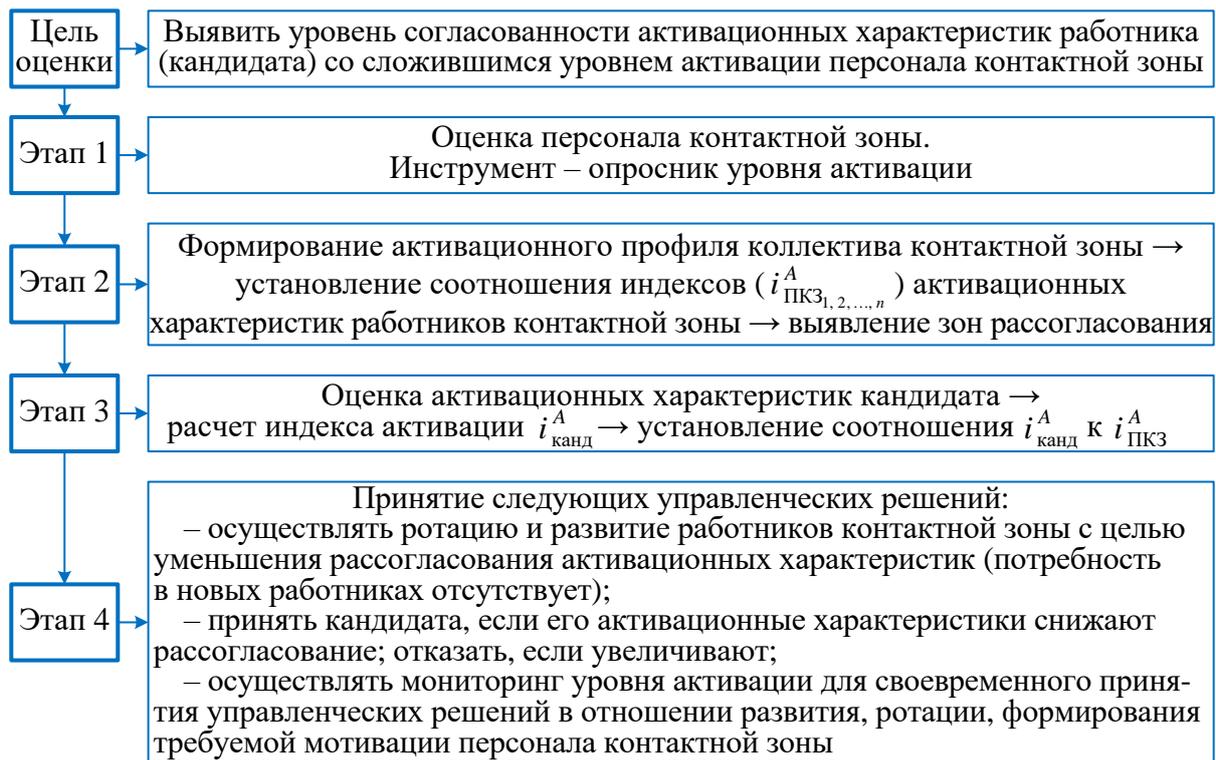


Рисунок 5 – Этапы оценки уровня активации и характер принятия решений в отношении управления персоналом контактной зоны

Предметом оценки являются активационные характеристики персонала, что позволяет оценить характер маневренности, действенности, решительности коллектива контактной зоны, дающих возможность персоналу оперативно действовать в интересах клиента, особенно в нестандартных ситуациях.

Для апробации методики были выбраны организации, оказывающие услуги гостеприимства: отель «Атлантик» by USTA Hotels, отель «Пале Рояль», отель «Центральный» by Usta Hotels, СК «Курганово». Выбор продиктован спецификой контактной зоны и работы таких организаций:

- 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».

Цель апробации: оценка уровня активации персонала контактной зоны, уточнение зон рассогласования активационных характеристик, требующих управленческих решений, минимизирующих степень их выраженности.

Проиллюстрируем результаты апробации на примере СК «Курганово», г. Екатеринбург (рисунок 6).

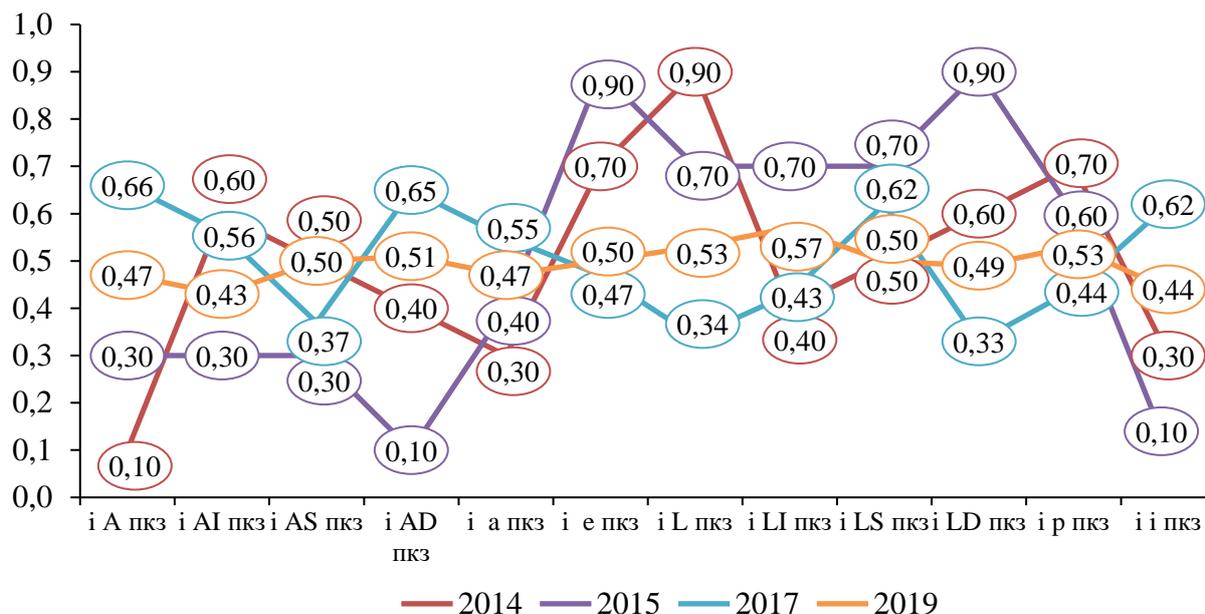


Рисунок 6 – Изменение диапазона согласованности активационных характеристик в структуре активационного профиля персонала контактной зоны СК «Курганово» (2014–2019 гг.)

В 2014–2015 гг. наблюдалась нестабильность уровня активации персонала контактной зоны: склонность к низкому уровню активации, при этом отмечалось повышение степени выраженности активационных характеристик, соответствующих высокому уровню активации.

В 2015–2017 гг. отмечалось усиление низкого уровня активации персонала контактной зоны, что можно объяснить сопротивлением персонала в ответ на управленческие решения, связанные с внедрением ротации работников на основе уровня выраженности их активации (рисунок 6). Дальнейшие исследования показали, что уровень активации персонала контактной зоны чувствителен к возникшей в 2018 г. контрпродуктивной конкуренции в управленческих структурах на предприятии. Апробация в 2019 г. выявила снижение высокого и усиление низкого уровня активации персонала контактной зоны, что потенциально опасно и может привести: к потере приобретенных конкурентных преимуществ, дифференцирующих организацию в восприятии клиента; возникновению демотивации работников; снижению потенциала для формирования требуемого организационного впечатления клиента.

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

Таким образом, автором разработана методика, позволяющая:

- снизить фрагментарность видения работника, оценивая прежде всего характер его влияния на организационное окружение;
- типологизировать персонал контактной зоны по готовности осуществлять требуемый при взаимодействии с клиентом выбор;

- снизить объективную текучесть персонала контактной зоны;
- снизить затраты, связанные с высвобождением, подбором, адаптацией, развитием и ротацией работников в контактной зоне.

Универсальность разработанной методики заключается в возможности ее применения в практике управления персоналом любой организации адаптивного типа.

**3. Разработан методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор. Традиционная система оценки персонала не предусматривает выбор, осуществляемый работником, как объект изучения. Предлагаемый подход рассматривает персонал контактной зоны в плоскости соотношения статистических параметров поведенческих переменных, показывающих сложившиеся паттерны поведения работников, определяющие их выбор в контактной зоне. Предложен порядок расчета статистических параметров поведенческих переменных, конкретизирующий векторы направленности выбора, интерференция которых выявляет области конфликта, сотрудничества и неопределенности в коллективе контактной зоны. Изменение кадрового состава (увольнение, ротация, развитие) сдвигает границы зон конфликта, сотрудничества и неопределенности, разбалансирует согласованность уровней активации работников. Прогнозирование и мониторинг таких изменений позволяет принимать управленческие решения, предотвращающие нежелательное поведение персонала контактной зоны.**

Разработанная автором методика дает руководителю информацию об активационном потенциале персонала контактной зоны организации, устанавливая величину и характер вклада каждого работника в процесс его взаимодействия с клиентом; уточняются вектор и диапазон выраженности активационных характеристик в структуре активационного профиля персонала контактной зоны. При этом методика не может оценить склонность персонала демонстрировать требуемое в контактной зоне поведение.

Разработанный автором методический подход к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор логически дополняет методику типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации. На рисунке 7 представлены этапы оценки.

Цель оценки: представить персонал контактной зоны исследуемой организации в плоскости взаимодействия статистических параметров поведенческих переменных работников, характеризующих направленность их выбора в контактной зоне, предопределяющую характер процесса формирования организационной идентификации, детерминирующей характер принятия организационных решений.

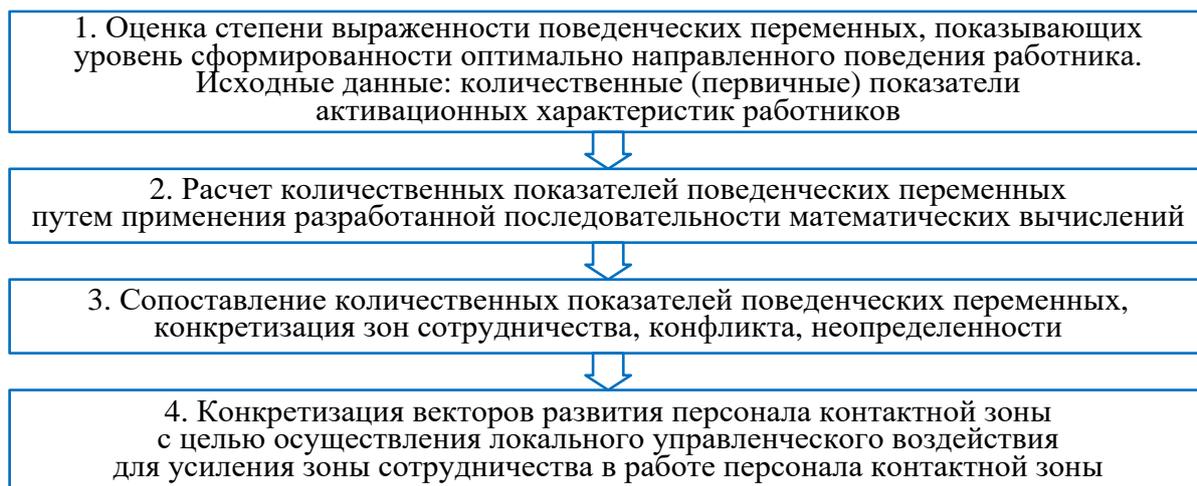


Рисунок 7 – Ключевые этапы оценки готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор

Ключевые поведенческие переменные и формулы расчета их количественных показателей представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Ключевые поведенческие переменные выбора работника в контактной зоне

Переменная	Характеристика, формула расчета
Вероятность выбора $P_{1\ 1,3\ (Ac)}; P_{2\ 2,4\ (Lc)}$	Вероятность осуществления требуемого в контактной зоне выбора работника: $\sum_i P_{ij} = 1,$ где $i$ – количество множеств в структуре переменной; $P$ – вероятность выбора способа действия; $j$ – количество переменных; 1 – сумма вероятностей выбора способа действия
Эффективность выбора способа действий $E_{1\ 1,3\ (Ac)}; E_{2\ 2,4\ (Lc)}$	Оценка предпочтений в выборе способа действия: $\sum_i E_{ij} = 1,$ где $E$ – эффективность способа действия; 1 – сумма эффективностей каждого способа действия
Удельная ценность $V_{1\ 1,3\ (Ac)}; V_{2\ 2,4\ (Lc)}$ результата $O_{1\ 1,3\ (Ac)}; O_{2\ 2,4\ (Lc)}$ в ситуации выбора (обслуживание)	Потенциальные способы действий и их ценность: $V_j = \frac{v_j}{\sum v_j},$ где $V$ – мера удельной ценности; $v$ – количество множеств ценностей, приписываемых различным результатам
Ожидаемая удельная ценность $EV = EV_{1\ 1,3\ (Ac)} + EV_{2\ 2,4\ (Lc)}$	Вклад (степень вклада) работника в ситуацию обслуживания в процессе выбора требуемых способов действий: $EV = \sum_i \sum_j P_i E_{ij} V_j,$ где $EV$ – ожидаемая удельная ценность выбора

## Продолжение таблицы 2

Переменная	Характеристика, формула расчета
Степень (мера) знания $DK_{1,3 (Ac)}; DK_{2,4 (Lc)}$	<p>Осведомленность об эффективности альтернативных подспособов действий, мера чувствительности к эффективности:</p> $p_{ni} = V_j A_{(Ac, Lc)},$ <p>где <math>p</math> – вероятность выбора подспособа действий; <math>n</math> – номер подспособа действия; <math>V_j</math> – удельная ценность результата; <math>A_{(Ac, Lc)}</math> – первичные баллы;</p> $e_{ni} = \frac{p_{ni}}{E_{ij}},$ <p>где <math>e</math> – эффективность подспособа действий;</p> $E_{2ij} = \sum p_{ni} e_{ni},$ <p>где <math>E_2</math> – эффективность выбора в ситуации знания;</p> $DK_{ij} = \frac{E_{2ij} - \min e_{ni}}{\max e_{ni} - \min e_{ni}},$ <p>где <math>DK_{ij}</math> – степень знания способа действия (<math>Ac, Lc</math>); <math>E_{2ij}</math> – эффективность способа действия в ситуации знания; <math>\max e_{ni}</math> и <math>\min e_{ni}</math> – максимальный и минимальный показатели эффективности подспособов действий</p>

Разработанный автором методический подход к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор апробировался на базе четырех организаций, оказывающих услуги гостеприимства. Проиллюстрируем результаты апробации на примере трех организаций: СК «Курганово», отель «Атлантик» by Usta Hotels, отель «Центральный» by Usta Hotels.

Работник в контактной зоне находится в трех уровнях взаимодействия с окружением:

– согласованность с окружением – готов осуществлять выбор, максимально соблюдающий интерес клиента, коллег, организации → поведение оптимально направлено;

– сопротивление окружению – вклад работника минимален, его поведение конфликтно по отношению к оптимально направленному поведению коллектива контактной зоны;

– подчинение или нейтральность к окружению – работник находится в состоянии конформности или безучастности по отношению к окружающим, не способен вносить требуемый вклад в процесс взаимодействия с клиентом.

Апробация методического подхода в 2015–2018 гг. на базе отеля «Атлантик» by Usta Hotels выявила следующее:

– в 2015 г. доминировали работники, более эффективные в способе действия  $Lc$  и менее эффективные в способе действия  $Ac$ , что недопустимо, так как является основанием получения результата  $O_2$  – неудовлетворенность клиента,  $O_4$  – низкая согласованность действий работников в контактной зоне (рисунок 8);

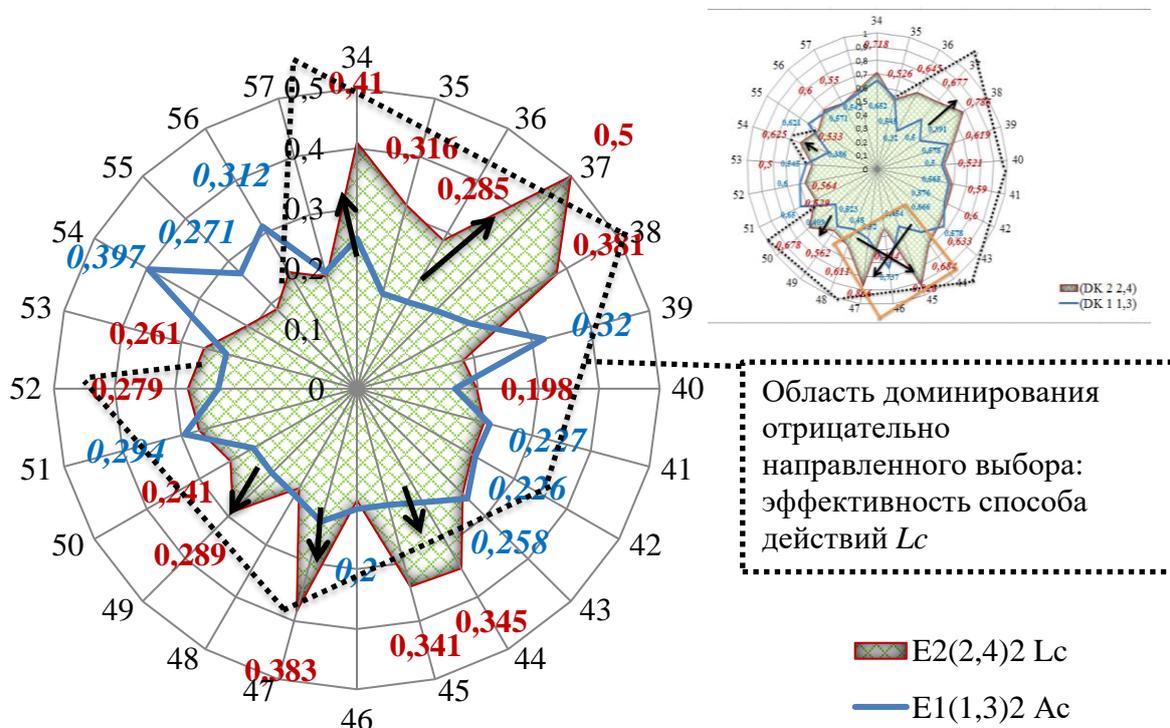


Рисунок 8 – Соотношение поведенческих переменных персонала контактной зоны отеля «Атлантик» by Usta Hotels:

$E_{2\ 1\ 1,3\ (Ac)}$  в  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)}$  ↔  $E_{2\ 2\ 2,4\ (Lc)}$  в  $DK_{2\ 2,4\ (Lc)}$  – эффективность способа действий в ситуации знания (2015 г.)

– введение в практику управления персоналом контактной зоны понимания организационного поведения работника как его стремления уменьшить рассогласованность между ожидаемыми и реальными требованиями организационного окружения изменило выявленную ранее картину (рисунок 9).

Так, в 2018 г., во-первых, снизилось количество работников, более эффективных в способе действий  $Lc$ ; увеличилось количество работников, эффективных в способе действий  $Ac$ ; во-вторых, увеличилось количество работников, склонных продуцировать способ действия  $Ac$  ( $EV_1 > EV_2$ ), преобразующий свойства ситуации в контактной зоне в необходимый организации результат  $O_{1,3}$  – удовлетворенность клиента, высокая степень согласованности действий работников.

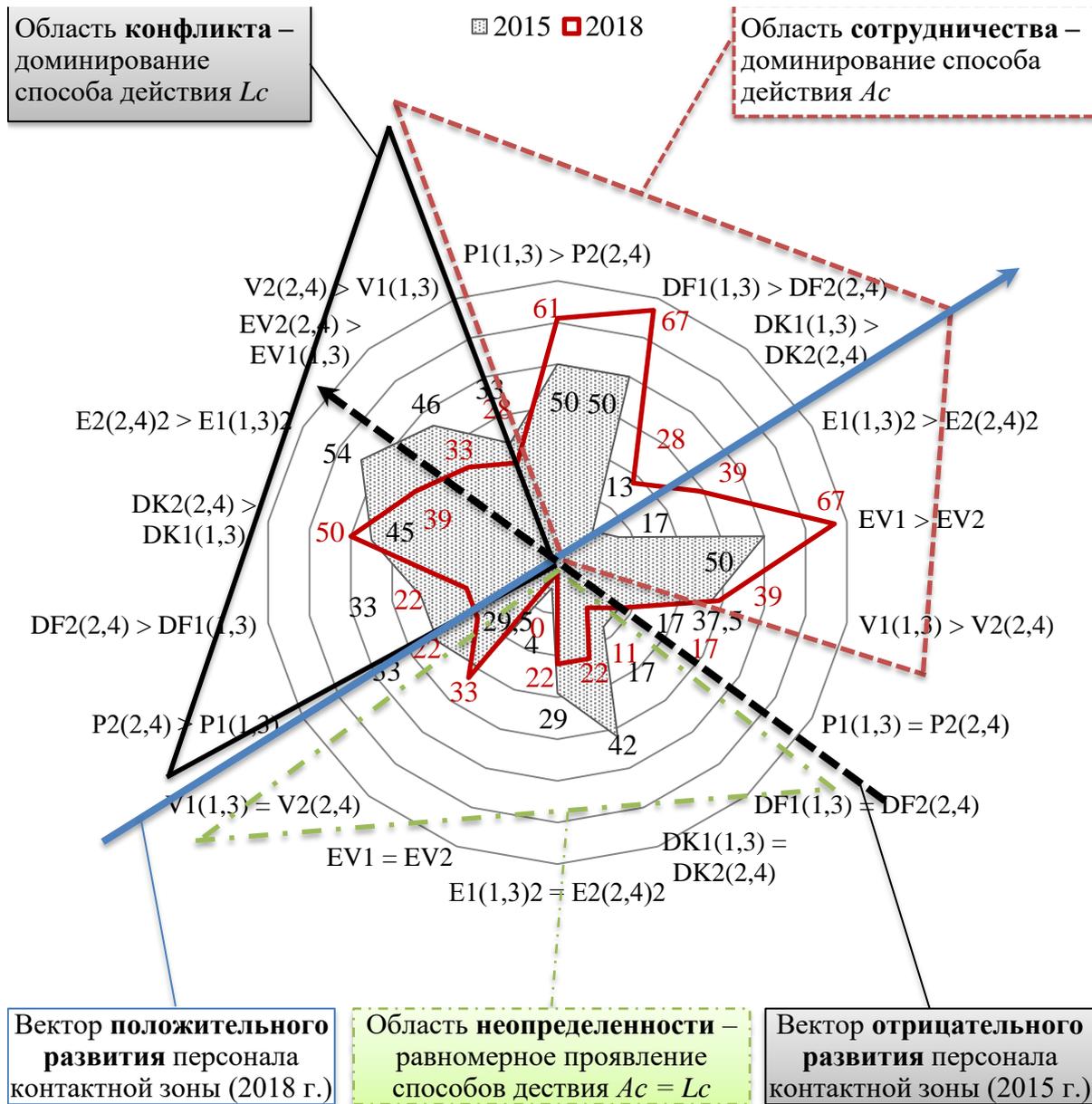


Рисунок 9 – Области сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны «Атлантик» by Usta Hotels в 2015 и 2018 гг., %

Апробация алгоритма в 2015–2018 гг. на базе отеля «Центральный» by Usta Hotels выявила следующее (рисунок 10):

- увеличение на 10 % количества работников, более продуктивных в способе действия  $A_c$  ( $V_{1(1,3)} > V_{2(2,4)}$ ): в 2015 г. – 35 %, в 2018 г. – 45 %;
- увеличение на 5 % количества работников, предпочитающих демонстрировать способ действия  $A_c$  в ситуации обслуживания ( $DF_{1(1,3)} > DF_{2(2,4)}$ ): в 2015 г. – 45 %, в 2018 г. – 50 %;
- увеличение на 15 % количества работников, обладающих требуемой совокупностью подспособов действий, формирующих необходимую

для работы в контактной зоне степень знания способа действия  $A_c$  ( $DK_{1(1,3)} > DK_{2(2,4)}$ ): в 2015 г. – 20 %, в 2018 г. – 35 %.

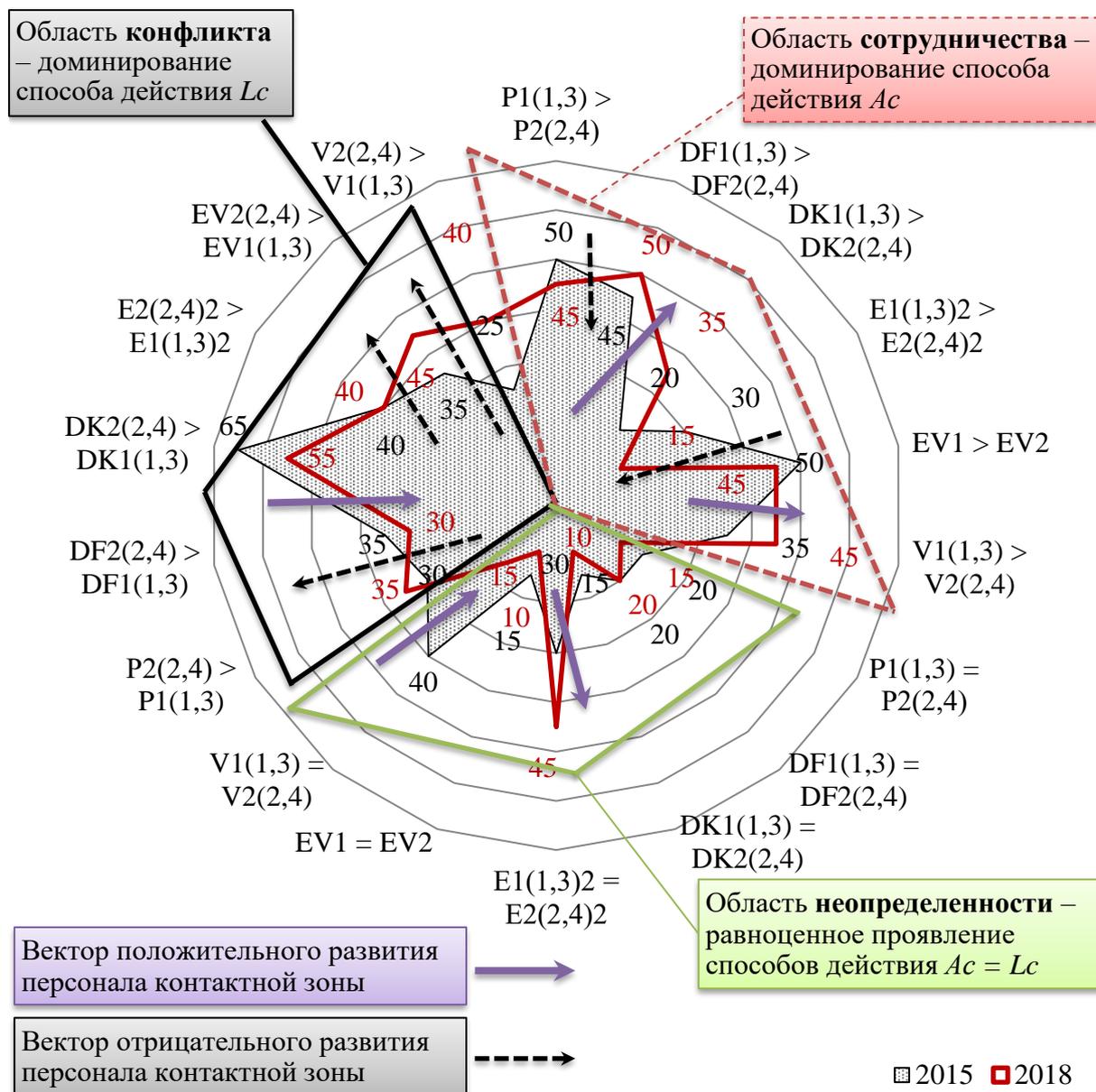


Рисунок 10 – Области сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels в 2015 и 2018 гг., %

Работу отеля в 2021 г. отличала очень высокая текучесть работников: 151 %. Несмотря на это апробация в 2021 г. показала увеличение области сотрудничества по всем параметрам поведенческих переменных (рисунок 11), при этом работники пока более эффективны в демонстрации способа действия  $L_c$  (66,67%). Причинами такой ситуации являются высокая текучесть работников, отсутствие опыта совместной работы, небольшой стаж работы (средний стаж работы персонала контактной зоны на данном предприятии составил 1,3 года).

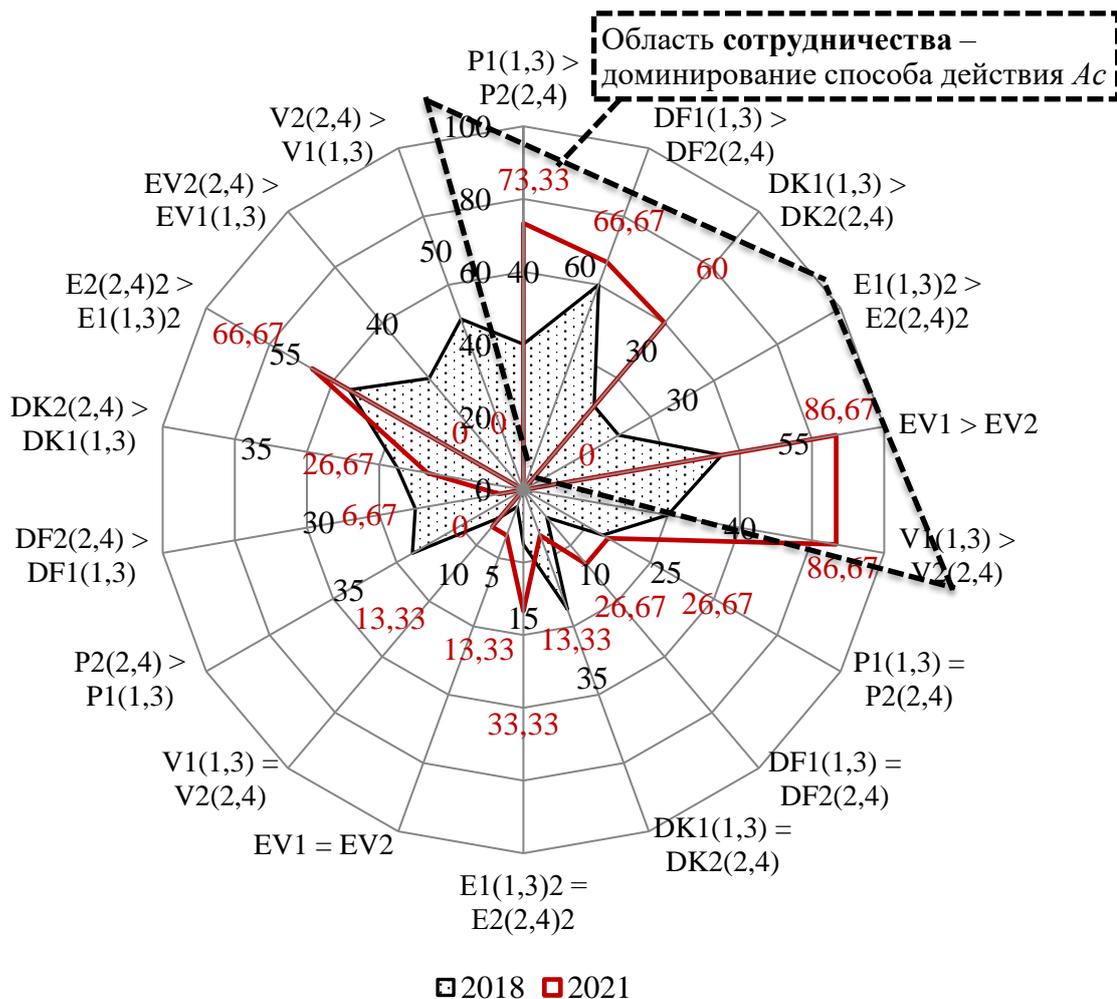


Рисунок 11 – Области сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels в 2018 и 2021 гг., %

Апробация подхода в 2015–2019 гг. на базе СК «Курганово» выявила следующее (рисунки 12 и 13):

– увеличение на 5 % количества работников, склонных к демонстрации требуемой совокупности подспособов действий, генерирующих требуемую для работы в контактной зоне степень знания способа действия  $A_c$  ( $DK_1(1,3) > DK_2(2,4)$ ): в 2015 г. – 23 %, в 2017 г. – 28 %;

– увеличение на 13 % количества работников, эффективных в способе действия  $A_c$  ( $E_{1(1,3)2} > E_{2(2,4)2}$ ): в 2015 г. – 15 %, в 2017 г. – 28 %.

В 2019 г. изменились границы области сотрудничества: на 22 % выросло количество работников, осуществляющих выбор не на базе осведомленности о том, что такое работа в контактной зоне, а на основе знания способов действий как отработанного практического навыка, при этом на 20 % увеличилось количество работников, эффективных в их исполнении. Наряду с этим сужение границ области конфликта и неопределенности – признак того, что выбор персонала контактной зоны стал более оптимально направленным по сравнению с 2015 и 2017 гг.

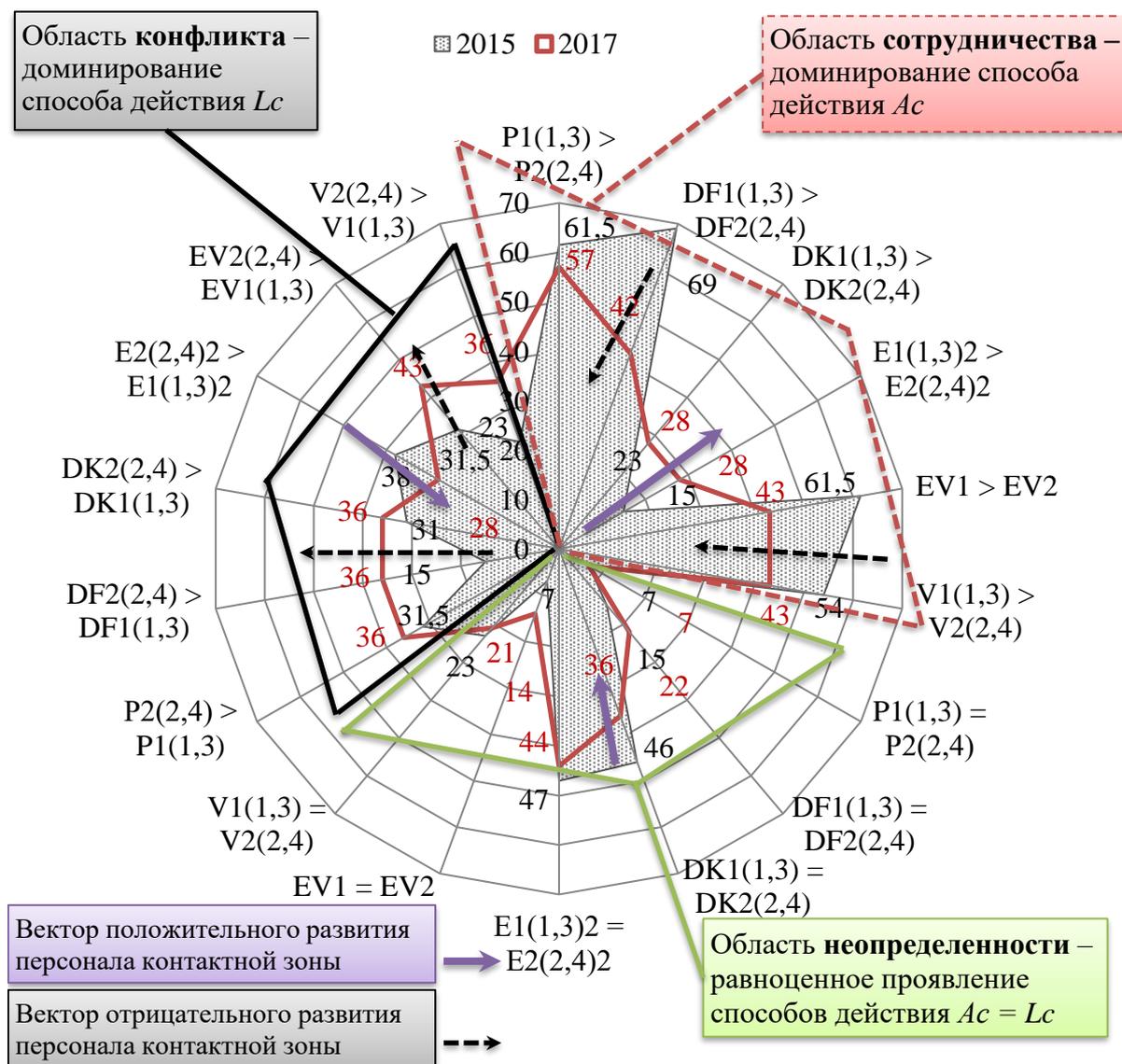


Рисунок 12 – Зоны сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны СК «Курганово» в 2015 и 2017 гг., %

Таким образом, внедрение в практику методического подхода к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор позволяет:

- визуализировать в составе персонала контактной зоны организации области сотрудничества, конфликта, неопределенности, повышая адресность управленческого воздействия;
- дифференцировать персонал контактной зоны по готовности осуществлять требуемый при взаимодействии с клиентом выбор, что оптимизирует процесс подбора, ротации, развития работников;
- предвидеть нежелательное поведение персонала в контактной зоне;
- снизить объективную текучесть персонала контактной зоны;
- снизить затраты, связанные с высвобождением, подбором, адаптацией, развитием и ротацией работников контактной зоны.

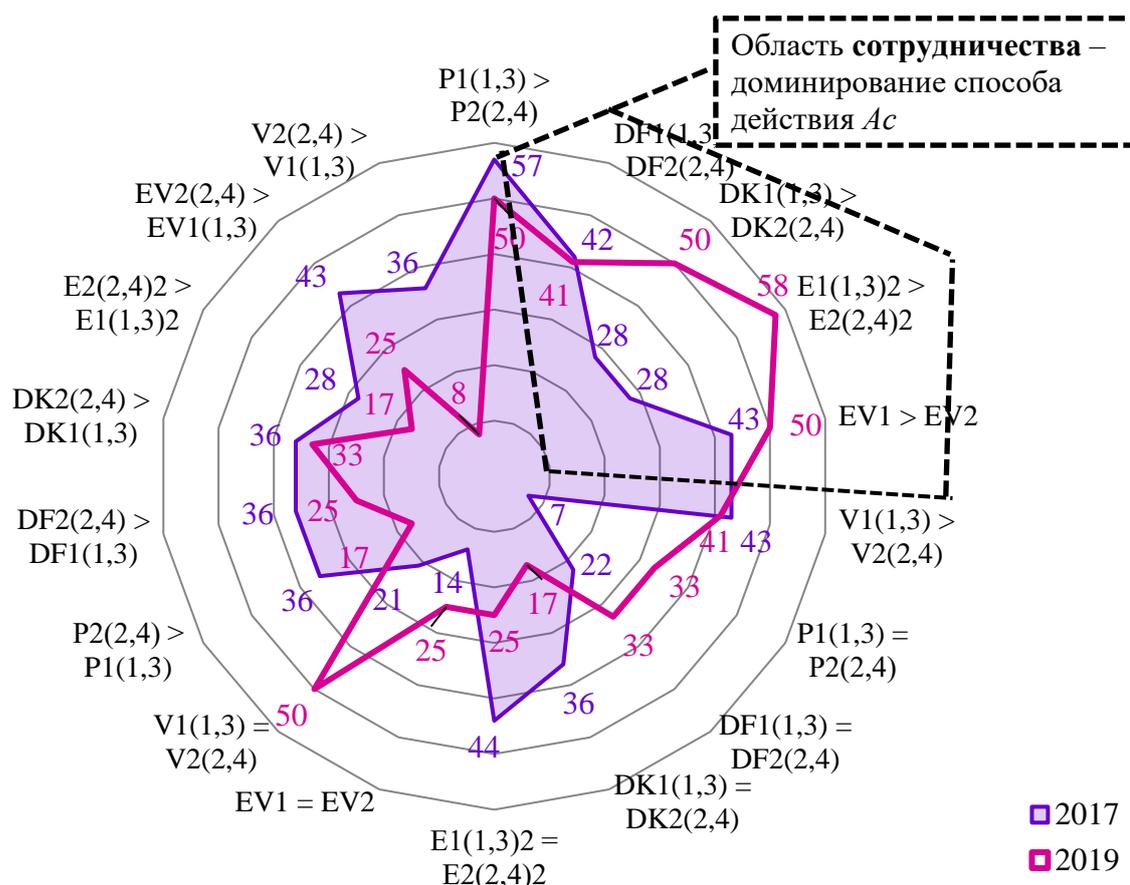


Рисунок 13 – Области сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны СК «Курганово» в 2017 и 2019 гг., %

Своевременная адаптация персонала к меняющимся потребностям клиента – одна из особенностей работы в контактной зоне. Рассматривая поведение персонала в контактной зоне как оптимально направленное, руководитель принимает управленческие решения, повышающие вероятность правильного отклика персонала при усилении интенсивности его взаимодействия с клиентом. На примере отеля «Центральный» by Usta Hotels предложены управленческие решения по сохранению и развитию персонала контактной зоны. Обоснован экономический эффект применения методики типологической оценки согласованности уровня активации персонала контактной зоны организации и алгоритма готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор. Наблюдалось:

- снижение текучести кадров: значительное (36,28 %) в отеле «Центральный» by Usta Hotels и незначительное (0,3 %) в гостинице «Атлантик» by Usta Hotels;
- на 2,98 % увеличился показатель возврата на человеческий капитал в отеле «Центральный» by Usta Hotels;
- на 14 % увеличился доход, создаваемый одним работником отеля «Центральный» by Usta Hotels;
- затраты на подбор персонала снизились на 18,14 % в отеле «Центральный» by Usta Hotels, на 7,02 % в гостинице «Атлантик» by Usta Hotels;

– компенсационные расходы снизились на 13 % в отеле «Центральный» by Usta Hotels, на 15,13 % в гостинице «Атлантик» by Usta Hotels.

Результаты апробации методического обеспечения в 2021 г. на базе отеля «Центральный» by Usta Hotels выявили высокую текучесть кадров, а в 2020 г. – снижение на 47,85 % дохода, создаваемого одним работником, что, с нашей точки зрения, актуализирует потребность менеджмента этого и других предприятий в эффективном методическом обеспечении управления персоналом, прежде всего контактной зоны. В 2020–2021 гг., когда условия работы организаций адаптивного типа существенно усложнились (объем оказываемых населению платных услуг сохранял тенденцию к снижению при сохранении среднесписочной численности работников на уровне 2019 г.), проблемы, связанные с управлением персоналом контактной зоны (подбор, сохранение, правильная ротация, развитие) становятся обязательными условиями повышения жизнеспособности таких организаций.

### **Основные выводы и рекомендации**

На основе проведенного исследования автором сформулированы следующие выводы, обобщающие полученные результаты.

1. Конкретизирована зависимость продуктивности работы организации адаптивного типа от интегративных свойств ее коллектива, раскрытия потенциала работника в соответствии с характером его взаимодействия с группой, весомости совместных действий работников при работе в контактной зоне.

2. Предложена типология, классифицирующая работников согласно их склонности осуществлять требуемый вклад в процесс персонификации взаимодействия с клиентом в контактной зоне. Представлена типологическая модель персонала контактной зоны, а также предложен порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа на основе типологического подхода. Данные методические инструменты позволяют оптимизировать процесс решения управленческих задач, связанных с подбором, ротацией, развитием работников с учетом их дальнейшей совместной деятельности в контактной зоне.

3. Составлен концептуальный профиль должности: ядро персонала контактной зоны, работник контактной зоны (периферия). В структуре профиля систематизированы необходимые, приобретаемые и недопустимые компетенции (профессиональные, личностные). Профиль может использоваться в двух вариантах:

- как самостоятельный инструмент оценки, выявляющий зоны асимметричности первичных данных о работнике;
- как инструмент расширения границ оценки при включении в него активационных характеристик работника.

4. Разработана и апробирована методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организа-

ции. Введение в работу руководителя организации адаптивного типа феномена активации позволяет оценить состояние намеренности поведения персонала контактной зоны, минимизируя тем самым риски демонстрации в контактной зоне неодобряемого клиентами поведения.

5. Разработан и апробирован методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор. Подход является логическим дополнением к методике типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации и позволяет: визуализировать области сотрудничества, конфликта, неопределенности, повышая тем самым адресность управленческого воздействия; вести мониторинг состояния готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, предопределяющий проактивный характер управленческих решений руководителя (организации, структурного подразделения).

## Публикации по теме диссертации

### Статьи, индексируемые в международных базах цитирования

1. Kornova, G. Service opportunities in the development of the hospitality services market in terms of the new industrialization / G. Kornova, **Е. Loginova**. – DOI 10.2991/sicni-18.2019.100 // *Advances in social science, education and humanities research*. – 2019. – Vol. 240. – P. 496–499. – 0,5/0,3 п. л.
2. Логинова, Е. В. Состояние трудового потенциала в сфере гостеприимства / Е. В. Логинова // *Управленец*. – 2015. – № 1 (53). – С. 54–63. – 1,3 п. л.

### Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК

3. Корнова, Г. Р. Взаимосвязь корпоративной культуры и развития трудового потенциала работника сервисной организации / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // *Управленец*. – 2013. – № 2 (42). – С. 70–78. – 1,1/0,6 п. л.
4. Корнова, Г. Р. К вопросу о мотивации работников сервисной организации / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // *Известия Уральского государственного экономического университета*. – 2013. – № 6 (50). – С. 67–74. – 1,0/0,5 п. л.
5. Базык, Е. Ф. Управление персоналом сферы гостеприимства на основе формирования его вовлеченности / Е. Ф. Базык, М. И. Плутова, **Е. В. Логинова** // *Экономические науки*. – 2017. – № 153. – С. 35–38. – 0,5/0,2 п. л.
6. Корнова, Г. Р. Оценка уровня активации персонала контактной зоны организации / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова**. – DOI 10.34773/EU.2021.1.11 // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. – 2021. – № 1 (157). – С. 60–65. – 0,8/0,4 п. л.
7. **Логинова, Е. В.** Менеджмент персонала контактной зоны на основе оценки паттернов его поведения / Е. В. Логинова, И. А. Кулькова. – DOI 10.18334/lim.8.2.111866 // *Лидерство и менеджмент*. – 2021. – Т. 8, № 2. – С. 229–240. – 1,5/0,8 п. л.

**Публикации в прочих изданиях**

8. **Логинова, Е. В.** Применение модели Дональда Киркпатрика в подготовке специалистов сервиса / Е. В. Логинова, Г. Р. Корнова // Неожиданная современность: меняющиеся реалии XXI века. Мир – Россия – Урал : материалы XIII Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 8–9 апр. 2010 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : Гуманитар. ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 680–682. – 0,2/0,1 п. л.

9. **Логинова, Е. В.** Об обеспечении кадрами в гостиничном хозяйстве / Е. В. Логинова, Г. Р. Корнова // Модернизация экономики и общественное развитие регионов: проблемы и перспективы (Москва – Екатеринбург, 16–17 нояб. 2010 г.). – Москва – Екатеринбург : УФ РЭУ, 2010. – С. 173–176. – 0,3/0,2 п. л.

10. Корнова, Г. Р. Формирование инновационного мышления специалиста сервисного предприятия / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Интеграция науки, образования и производства – стратегия развития инновационной экономики : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–26 янв. 2011 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2011. – Секция 2, ч. 1. – С. 141–143. – 0,2/0,1 п. л.

11. Корнова, Г. Р. Развитие персонала: от функции к роли и личной миссии / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Посткризисные перспективы экономического развития в условиях евразийской интеграции : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 21 июня 2011 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2011. – С. 83–85. – 0,2/0,1 п. л.

12. Корнова, Г. Р. Подходы к формированию коллектива сервисной организации / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27–28 окт. 2011 г.) : в 2 ч. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2011. – Ч. 2. – С. 201–205. – 0,3/0,2 п. л.

13. **Логинова, Е. В.** Оценка мотивационного потенциала персонала сферы гостеприимства / Е. В. Логинова // Подготовка инновационных кадров для рынка труда в условиях непрерывного образования : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 20–21 янв. 2012 г.) : в 4 ч. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2012. – Секция 1, ч. 2. – С. 54–60. – 0,4 п. л.

14. Корнова, Г. Р. Возможности нематериальной мотивации на предприятиях гостеприимства / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Российский человек в «разломе эпох»: quo vadis? : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26–27 апр. 2012 г.). – Екатеринбург : Гуманитар. ун-т, 2012. – Т. 2. – С. 152–154. – 0,2/0,1 п. л.

15. **Логинова, Е. В.** Системный подход к формированию коллектива сервисной организации / Е. В. Логинова // Минералы и драгоценные металлы в национальных стратегиях развития туризма : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17–19 окт. 2012 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2012. – С. 70–74. – 0,3 п. л.

16. Корнова, Г. Р. Оценка готовности сотрудника контактной зоны к замещению должности руководителя / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15–17 нояб. 2012 г.) : в 2 ч. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2012. – Ч. 2. – С. 107–110. – 0,3/0,2 п. л.

17. Корнова, Г. Р. Идентичность как фактор формирования кадрового потенциала организации / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Современные тенденции экономики, управления, права, социологии, образования, медицины, физики, математики: новый взгляд : сб. науч. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2013 г.). – Санкт-Петербург : КультИнформПресс, 2013. – С. 161–167. – 0,4/0,2 п. л.

18. **Логинова, Е. В.** Диалектика развития потенциала работника в условиях организации / Е. В. Логинова // Минералы и драгоценные металлы в национальных стратегиях развития туризма : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 11–13 дек. 2013 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2013. – С. 73–77. – 0,3 п. л.

19. **Логинова, Е. В.** Развитие линейного персонала организации сферы гостеприимства в современных условиях / Е. В. Логинова, Г. Р. Корнова // Достойный труд – основа стабильного общества : сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 2–3 нояб. 2015 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2015. – С. 100–104. – 0,3/0,2 п. л.

20. Самохвалова, П. Д. Корпоративный аспект в обучении работников предприятий гостеприимства / П. Д. Самохвалова, **Е. В. Логинова** // Туризм как фактор регионального развития : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 18 мая 2017 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – С. 99–103. – 0,3/0,2 п. л.

21. Корнова, Г. Р. Функционально-ролевой подход кадровому обеспечению организации сферы гостеприимства / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Прогресс развития человеческого потенциала : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 20 окт. 2017 г.). – Екатеринбург : Образовательно-научный институт менеджмента, 2017. – С. 64–69. – 0,4/0,2 п. л.

22. **Логинова, Е. В.** Составляющие эмоционального труда в системе корпоративного обучения работников сферы гостеприимства / Е. В. Логинова // Туризм как фактор регионального развития : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 20 апр. 2018 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2018. – С. 72–76. – 0,3 п. л.

23. Корнова, Г. Р. Роль наставника в адаптации работника в организации сферы гостеприимства / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы X Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24–27 окт. 2018 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2018. – С. 210–214. – 0,3/0,2 п. л.

24. **Логинова, Е. В.** Индустрия гостеприимства в развитии сервисной экономики / Е. В. Логинова // Современные подходы к повышению качества сервиса в индустрии туризма и гостеприимства в условиях межкультурной коммуникации : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–26 апр. 2019 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – С. 30–34. – 0,3 п. л.

25. Корнова, Г. Р. Драйверы взаимодействия контактного работника с гостем в условиях цифровизации / Г. Р. Корнова, С. И. Пономарева, **Е. В. Логинова** // Актуальные проблемы развития туризма : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 11–12 марта 2020 г.). – Москва : ГЦОЛИФК, 2020. – С. 46–50. – 0,3/0,1 п. л.

26. Корнова, Г. Р. Оценка персонала контактной зоны на основе активационной теории личности / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28–31 окт. 2020 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2020. – С. 104–106. – 0,2/0,1 п. л.

27. Корнова, Г. Р. Специфика управления персоналом контактной зоны организации / Г. Р. Корнова, **Е. В. Логинова** // Современные подходы к повышению качества сервиса в индустрии туризма и гостеприимства в условиях межкультурной коммуникации : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 апр. 2021 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 19–21. – 0,2/0,1 п. л.

# Содержание диссертационной работы

Введение

- 1 Теоретические аспекты управления персоналом контактной зоны
  - 1.1 Концепции организационного поведения в теории менеджмента и их применение в управлении персоналом
  - 1.2 Особенности управления персоналом и уровнями его активации в организации адаптивного типа
  - 1.3 Типологический подход в управлении персоналом контактной зоны организации адаптивного типа
- 2 Методическое обеспечение управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа
  - 2.1 Анализ методик оценки персонала контактной зоны организации
  - 2.2 Методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации
  - 2.3 Методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор
- 3 Апробация методического обеспечения управления персоналом контактной зоны на основе повышения согласованности уровней активации работников
  - 3.1 Диагностика согласованности уровней активации персонала контактной зоны (на примере организаций сферы гостеприимства)
  - 3.2 Изменение направленности выбора в результате управленческого воздействия на основе предложенного порядка управления
  - 3.3 Принятие управленческих решений в отношении персонала контактной зоны на основе повышения согласованности уровней активации работников (на примере организаций сферы гостеприимства)

Заключение

Список литературы

Публикации автора по теме диссертации

Приложения

Подписано в печать 10.02.2022.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.  
Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ 69

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45