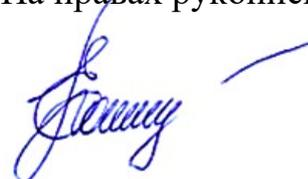


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

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)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

**Кулькова Инна Анатольевна**

Екатеринбург – 2022

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом контактной зоны .....	12
1.1 Концепции организационного поведения в теории менеджмента и их применение в управлении персоналом .....	12
1.2 Особенности управления персоналом и уровнями его активации в организации адаптивного типа.....	38
1.3 Типологический подход в управлении персоналом контактной зоны организации адаптивного типа .....	60
2 Методическое обеспечение управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа.....	76
2.1 Анализ методик оценки персонала контактной зоны организации .....	76
2.2 Методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации .....	95
2.3 Методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.....	107
3 Апробация методического обеспечения управления персоналом контактной зоны на основе повышения согласованности уровней активации работников .....	138
3.1 Диагностика согласованности уровней активации персонала контактной зоны (на примере организаций сферы гостеприимства).....	138
3.2 Изменение направленности выбора в результате управленческого воздействия на основе предложенного порядка управления.....	150
3.3 Принятие управленческих решений в отношении персонала контактной зоны на основе повышения согласованности уровней активации работников (на примере организаций сферы гостеприимства).....	170
Заключение .....	195
Список литературы .....	202

Публикации автора по теме диссертации.....	220
Приложение А Опросник активационного уровня работника организации .....	225
Приложение Б Алгоритм вычисления статистических параметров поведенческих переменных работников контактной зоны .....	230
Приложение В Описание типов работников контактной зоны согласно уровню их активации .....	232
Приложение Г Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels» .....	233
Приложение Д Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников отеля «Центральный» by Usta Hotels .....	235
Приложение Е Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников СК «Курганово» .....	238
Приложение Ж Активационные профили персонала контактной зоны организаций сферы гостеприимства.....	241
Приложение И Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников СП «Ленёвка» .....	243

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Сегодня успех работы организации с существенной долей персонала контактной зоны определяет его готовность 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, включенный в непосредственный контакт с клиентом, с одной стороны, участвует во многих организационных процессах, с другой – выполняет функцию сбора информации о клиенте, что впоследствии влияет на изменение 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 работы в контактной зоне, которая требует от работника готовности осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Предлагаемые практикой управления персоналом организации методы его оценки, 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 цели и основных задач исследования.

**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, при этом 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. Современные теории ко-

мандообразования, 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 ор-

ганизационно-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 компе-

тенции 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 (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 работни-

ков, 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 позволяет расширить 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 текущей 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 особенности демонстрации работниками организационного поведения при осуществлении совместных действий, повышающих результативность персонала организации в 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» дан анализ методов оценки персонала организации. Конкретизированы их недостатки: фрагментарность оценки; неопределенность предмета оценки; отсутствие оценки характера потенциального влияния компетенций отдельно взятого работника (кандидата) на сложившуюся совокупность компетенций (профессиональных, личностных) коллектива организации. Разработанный автором концептуальный профиль должности (работник контактной зоны: ядро ↔ периферия) типологизирует компетенции как необходимые, приобретаемые, недопустимые, степень выраженности, 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.

# 1 Теоретические аспекты управления персоналом контактной зоны

## 1.1 Концепции организационного поведения в теории менеджмента и их применение в управлении персоналом

Сегодня не ставится под сомнение влияние характера поведения работника в организационных условиях на качество выполняемых им профессиональных действий, повышающих продуктивность работы организации в целом. В менеджменте специфика поведения человека в организации раскрывается в рамках различных подходов к организационному поведению.

Хронологический отсчет развития понимания сущности организационного поведения начнем с яркого представителя организационно-технологического подхода к управлению А. А. Богданова<sup>1</sup>, предвосхитившего многие идеи кибернетики, теории систем, синергетики и т. д. А. А. Богданов был новатором в области идей структурного преобразования любых систем. Он не затрагивал непосредственно проблем организационного поведения, поскольку они еще не стояли в повестке развития теории менеджмента. Тем не менее его новаторский взгляд на вопросы организации и идея тождественности организации систем разных уровней заложили основу развития как советской (в последующем – российской), так и зарубежной теории менеджмента.

Предложенные А. А. Богдановым идеи прогрессивного подбора стали прообразом формирования так называемых междисциплинарных команд (рабочих групп), когда работники в совместной работе дополняют друг друга. Автор дает новое понимание подбора, основанного на идее подвижного равновесия и отклонения от него, объясняя процессы сохранения и разрушения положительным

---

<sup>1</sup> Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. М.: Экономика, 1989. Кн. 1. 303 с.; Кн. 2. 350 с.

(возрастание суммы активностей) и отрицательным (уменьшение суммы активностей) подбором<sup>1</sup>.

Также ценность имеет концепция «коллективной структуры» А. А. Богданова: организационная связь в виде сотрудничества между «противоположными натурами» возможна, когда активности обоих имеют одно и то же направление, ориентированы одинаково, идут к общим целям; там, где усилие одного останавливается, его продолжает усилие другого<sup>2</sup>.

В то же время в рамках советской школы управления начинается (1920-е гг.) интенсивно развиваться так называемый научный менеджмент. Первые школы управления формируются вокруг таких ученых, как А. К. Гастев, Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский и др. В контексте данного исследования рассмотрим взгляды этих ученых на поведение человека в организации, их позиции в отношении социально-психологического аспекта организационного поведения.

А. К. Гастев был сторонником научной организации труда. Решение задач повышения производительности труда работника он видел как в рационализации самой работы (рабочего места), так и в максимальной активизации работника путем его побуждения (на примере лозунгов) к постоянному совершенствованию. Целью его работы было формирование требуемых в рамках конкретных производственных операций реакций работника. А. К. Гастев считал, что только ускоренное обучение со строжайшей «дозировкой» знаний может способствовать повышению производительности труда работника. Существенным недостатком взглядов А. К. Гастева было невнимание к процессам удовлетворенности работника своим трудом. Он предлагал отказаться от сложившегося на тот момент понимания сущности психологии человека в пользу процесса «полной математизации психофизиологии и экономики, чтобы можно было оперировать определенными коэффициентами... настроения, усталости...», призывая при этом «...смело

---

<sup>1</sup> Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. М.: Экономика, 1989. Кн. 1. С. 202.

<sup>2</sup> Там же. С. 153.

проектировать человеческую психологию в зависимости от такого исторического фактора как, машинизм»<sup>1</sup>.

С нашей точки зрения, данные идеи утопичны, поскольку внешне одинаковые реакции нескольких работников в отношении одних и тех же производственных операций не идентичны переживаемым ими в момент работы эмоциональным состояниям, что ставит под сомнение идеи полной рационализации труда. Несправедливым, с нашей точки зрения, было и ироничное отношение А. К. Гастева к процессам организации умственного труда, что лишало практику управления коллективом накопленных знаний, прежде всего об описанных А. Ф. Лазурским<sup>2</sup> когнитивных процессах, влияющих на поведение человека, вследствие чего сомнительной была идея полного контроля поведения работника. Ошибочным был и отказ автора от разделения персонала на исполнительный и управленческий, что ставило под сомнение дальнейшее развитие теории менеджмента в рамках концепции научной организации труда. Иллюзией было представление о том, что хороший работник-исполнитель может быть хорошим руководителем.

Иного мнения придерживался Н. А. Витке<sup>3</sup>, автор концепции социально-трудовой основы управления производством. Для него в вопросе организации труда существенной была роль руководителя-администратора. Н. А. Витке наделял руководителя-администратора особой функцией лидера, способного мобилизовать коллектив на решение поставленных задач с максимальной эффективностью. Такой лидер, по мнению Н. А. Витке, работает прежде всего во благо коллектива, стремясь создать благоприятную социально-психологическую атмосферу для человека труда<sup>4</sup>. Н. А. Витке описал необходимые качества руководителя, среди которых умение подбирать кадры, согласовывать действия, честность и открытость по отношению к работникам, желание постоянно совершенствоваться. Он акцен-

---

<sup>1</sup> Гастев А. К. Трудовые установки. М.: Экономика, 1973. С. 6.

<sup>2</sup> Лазурский А. Ф. Психология общая и экспериментальная. Изд. испр. Л.: Гос. изд-во, 1925. 290 с.

<sup>3</sup> Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: очерки по социологии научной организации труда и управления. 2-е изд. М.: Изд-во НКРКИ СССР, 1925. 250 с.

<sup>4</sup> Цит. по: Лаптева Е. В., Остроумов В. В. Н. А. Витке и «Школа человеческих отношений» // Управленческие науки. 2020. Т. 10, № 3. С. 81.

тировал внимание на трансформации индивидуалистическо-авторитарной системы управления в систему управления на основании коллективно-трудового сотрудничества, когда руководитель должен работать над «культивированием духа улья, активной заинтересованности каждой рабочей группы и всего рабочего коллектива в успешном выполнении своего задания»<sup>1</sup>. Предлагаемая Н. А. Витке концепция была уязвима: автор не учел сущность складывающегося режима, когда страх и идеологическая преданность становились управленческим инструментом и работник свободной воли был угрозой. Автор составил портрет идеального руководителя, описывая только положительные его качества, не учитывая при этом двойственную природу человека, когда руководитель может не только созидать, но и разрушать, получая личную выгоду в ущерб коллективу.

Значителен был вклад Ф. Р. Дунаевского<sup>2</sup>, автора концепции комплексной целостности организации. Он подробно описал организационные функции, представив их как взаимодополняющие друг друга составляющие целостность организации. Ф. Р. Дунаевский был сторонником развития организации на основании обоснованных решений согласно складывающимся конкретным ситуациям<sup>3</sup>. Истоками социальной дисгармонии в организации он считал несоответствие потенциала работника выполняемой работе<sup>4</sup>. Однако Ф. Р. Дунаевский и его единомышленники ошибочно полагали, что рационализация методов администрирования (управления), особенно в области отдаваемых руководителем распоряжений, приведет к 100 %-му их исполнению работником. Обезличивание распоряжений, по нашему мнению, сводит к минимуму число причин, побуждающих работника хорошо выполнять свою работу. Вследствие этого практика управления персоналом лишается сильного инструмента воздействия на коллектив – принятого им авторитета руководителя, под влиянием которого работники действительно эффективны, решая поставленные задачи.

---

<sup>1</sup> Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 559.

<sup>2</sup> Дунаевский Ф. Р. Комплексность в организации // Труды Всеукраинского института труда. Харьков: ВСУИТ, 1928. Вып. 2. С. 3–92.

<sup>3</sup> Добренков В. И., Кравченко А. И. Отечественное наследие. М.: Русайнс, 2017. С. 158, 159.

<sup>4</sup> Там же. С. 161.

Развитие в 1920-х гг. научного менеджмента, а также научной организации управления могло бы при благоприятной политической ситуации в стране опередить параллельно развивающуюся теорию менеджмента за рубежом. Но реальность была такова, что многие идеи управления, зародившиеся в нашей стране, нашли свое воплощение именно в трудах представителей западной теории менеджмента.

Предпосылкой обращения научной мысли к специфике организационного поведения как одного из факторов повышения продуктивности действий работника в организации стали Хоторнские эксперименты, выявившие существование неподвластных контролю руководителя социальных факторов, влияющих на уровень производительности работника, характер принятия им решения в отношении своих действий на рабочем месте, степень его удовлетворенности работой<sup>1</sup>.

Процесс формирования организационного поведения как области научного познания столкнулся, с одной стороны, с проблемой формулировки понятия «организационное поведение», с другой – с риском склониться к подмене всего менеджмента наукой о поведении. Конкретизация границ области исследования организационного поведения стала и остается первостепенной задачей для ученых в процессе получения о нем объективных систематизированных знаний.

Представления о социально-психологической природе деятельности работника в организации в период 1920–1930-х гг. ограничивались следующими взглядами:

– обязательное соблюдение работниками принятых в организации правил при наличии в коллективе ключевых работников, решающих производственные вопросы, влияющие на эффективность работы всего коллектива, путем выстраивания требуемых организации отношений в коллективе (Г. Эмерсон<sup>2</sup>);

– подчинение работника руководителям всех уровней на основании уважения, доверия, личного примера руководителя, внедрение в менеджмент принципа

---

<sup>1</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 10–12; см. подробнее: Mayo E. The human problems of an industrial civilization: early sociology of management and organizations. London: Routledge, 1933. 204 p.

<sup>2</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992. 224 с.

единоначалия и четкой ответственности нижестоящего работника перед вышестоящим путем выстраивания эффективной коммуникации (А. Файоль<sup>1</sup>);

– учет как способностей и склонностей отдельных работников, требуемых для соответствующей работы, так и *совместимости работников друг с другом* (Г. Мюнстерберг<sup>2</sup>);

– ради достижения целей организации необходим приоритет «власти совместных действий» руководителя и подчиненных, при раскрытии потенциала работника только через взаимодействие с группой и влиянии степени интеграции коллектива на продуктивность работы организации в целом (М. Фоллет<sup>3</sup>);

– доверительные человеческие отношения улучшают моральное состояние каждого работника, приводя к повышению производительности труда; участие в процессе налаживания отношений между людьми в коллективе – это основная задача управленческой деятельности менеджера (Э. Мэйо<sup>4</sup> и Ф. Ротлисбергер<sup>5</sup>).

Возрождение и осмысление идей о сущности поведения человека в организации, очерченных в начале XX столетия М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером и др., теоретически определили ценность процесса формирования, требуемого организации поведения работника.

М. Фоллет одним из аспектов процесса управления организацией считала подготовительную работу по «созданию определенных моделей поведения людей, то есть определенных ментальных отношений». Путь формирования требуемого организационного поведения автор видела в «...усилении готовящейся к реализации установки», когда требуемое поведение работника становится привычкой только в результате его многократных ответных реакций. Автор отмечала важность такого положения, уточняя: «...успех в бизнесе во многом зависит именно от того, является ли он достаточно организованным и управляемым, чтобы спо-

<sup>1</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1992. 111 с.

<sup>2</sup> Мюнстерберг Г. Основы психотехники: в 3 ч. М.: Русский книжник, 1922–1925.

<sup>3</sup> Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett / ed. by H. C. Metcalf, L. Urwick. New York: Harper & Row, 1942. 334 p.

<sup>4</sup> Mayo E. The human problems of an industrial civilization: early sociology of management and organizations. London: Routledge, 1933. 204 p.

<sup>5</sup> Roethlisberger F. J. Man-in-Organization: essays. Cambridge: Harvard University Press, 1986. 322 p.

способствовать формированию определенных привычек, определенных моделей поведения»<sup>1</sup>.

Э. Мэйо, поддерживая и развивая идеи М. Фоллет, выдвигает один из основополагающих принципов – принцип индивидуальных отличий<sup>2</sup>, подчеркивая безуспешность одинакового отношения менеджера к каждому рабочему, отмечая необходимость признания уникальности каждого человека. Идеи Э. Мэйо подвергались критике начиная с 1940-х гг.<sup>3</sup>, при этом управленческая мысль считала одной из главных заслуг Э. Мэйо призыв менеджеров принимать во внимание человеческие и социальные аспекты ситуации на рабочем месте, а не просто заниматься технической организацией производственного процесса<sup>4</sup>. Ядро организационного поведения Э. Мэйо видел в стремлении рабочих быть сопричастными группе, проявляющей внимание к их социальным и психологическим потребностям, определяя необходимость совместной деятельности менеджеров и рабочих.

Э. Мэйо заложил идейную основу понимания сущности организационного поведения, развитую в дальнейшем Ф. Ротлисбергером.

Понятие «организационное поведение» в практику менеджмента ввел Ф. Ротлисбергер<sup>5</sup>. В работе «Менеджмент и мораль»<sup>6</sup> он предопределил характер будущего развития организационного поведения, хотя его идеи получили признание начиная только с 1970-х гг. В частности, он выявил следующее:

– «поведение человека определяется настроением в большей мере, чем деньгами», «реакция на стимул зависит от установок работника»<sup>7</sup>, трансформируя тем самым сущность объекта воздействия со стороны руководителя;

---

<sup>1</sup> Фоллетт М. Отдача распоряжений // Классики теории государственного управления: американская школа / ред. Д. Шафритц, А. Хайд. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003. С. 76.

<sup>2</sup> Мэйо Э. Проблемы человека в индустриальном обществе // Библиотека избранных трудов о бизнесе: книги, сотворившие менеджмент. М.: Олимп-Бизнес, 2005. С. 197–199.

<sup>3</sup> Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / под общ. ред. И. С. Межова. 2-е изд. Новосибирск: НГТУ, 2014. С. 193, 194.

<sup>4</sup> Мэйо, Джордж Элтон (1880–1949) // Классики менеджмента: энциклопедия / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 563–570.

<sup>5</sup> Резник С. Д. Организационное поведение. 6-е изд. М.: ИНФРА-М, 2021. С. 6.

<sup>6</sup> Roethlisberger F. J. Management and morale. Cambridge: Harvard University Press, 1941. 194 p.

<sup>7</sup> Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2016. С. 466.

– группы влияют на поведение индивида, вследствие чего менеджеры вынужденно признают, что «деловые фирмы – социальные организационные структуры, состоящие из человеческих личностей»<sup>1</sup>, при этом, по мнению автора, значительно влияние неформальной группы, формирующейся спонтанно в процессе ежедневного взаимодействия между членами организации на основании «обычаев и представлений, которыми члены обладают сообща»<sup>2</sup>, актуализируя тем самым процесс формирования, постоянного развития междисциплинарного характера профессиональных знаний менеджера, трансформируя при этом управленческий инструментарий<sup>3</sup>.

В подходе Ф. Ротлибсбергера существенная роль отводится процессу создания организационного баланса не только между технической и социальными сторонами организации, но и между ее формальными и неформальными структурами, при этом новаторством было изменение статуса руководителя низового уровня, рассматриваемого как связующее звено между членами коллектива, призванное поддерживать требуемое равновесие внутри организации<sup>4</sup>.

В последующий период отмечались следующие недостатки идей школы человеческих отношений: на фоне преувеличения значимости социальных факторов игнорировалась важность технологических и производственных факторов работы организации; много лозунгов, мало применимых к практике управления цельных теорий; коллектив организации рассматривался как механическое объединение отдельных личностей; переоценивалась значимость воздействия социально-психологических методов на работника<sup>5</sup>.

Как видим, в рамках школы человеческих отношений вычерчивались лишь номинальные границы социальных аспектов работы организации, что, конечно

---

<sup>1</sup> Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2016. С. 467.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий / под ред. Е. В. Михалкиной. Ростов н/Д: Содействие – XXI век, 2015. С. 66.

<sup>4</sup> Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2014. С. 438.

<sup>5</sup> Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии / под общ. ред. Е. В. Михалкиной. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2011. С. 15.

же, несмотря на недостатки, не снижает ценности этих идей для дальнейшего развития междисциплинарности организационного поведения.

Дальнейшему развитию и усилению значимости социального аспекта деятельности организации препятствовало отсутствие внимания со стороны теории менеджмента к индивидуально-психологическим характеристикам работника и непонимание их влияния на характер и качество совершаемых им профессиональных действий. Восполнить образовавшийся пробел помогли мотивационные теории, развивающиеся параллельно с теорией менеджмента в рамках психологической науки, рассматривающие человека в разных аспектах его жизнедеятельности: индивидуальное развитие, специфика взаимодействия человека с группой, особенности поведения человека в организации.

Эволюция понимания сущности организационного поведения в контексте мотивационных теорий показана в таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция научной мысли в рамках мотивационных теорий в понимании сущности организационного поведения

Автор теории	Название теории	Проявление в специфике организационного поведения
А. Маслоу <sup>1</sup>	Теория человеческой мотивации (базовые потребности)	Предопределил возможность объяснить возникающие в условиях организации модели поведения человека путем дифференциации потребностей в безопасности, признании (достижение и престиж), самоактуализации, при этом человек в организации не рассматривался
Д. Макклелланд <sup>2</sup>	Теория мотивации достижения	Специфика поведения человека в организации рассматривается в границах деятельности менеджера и характеризуется степенью выраженности потребностей в достижении, власти, аффилиации
Ф. Герцберг <sup>3</sup>	Двухфакторная теория мотивации	Анализируется характер влияния классифицированных автором гигиенических и мотивационных факторов на принятие решения работником в отношении демонстрируемого им организационного поведения

<sup>1</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2013. С. 51–54.

<sup>2</sup> Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. С. 351–353.

<sup>3</sup> Герцберг Ф. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2007. 240 с.

## Продолжение таблицы 1

Автор теории	Название теории	Проявление в специфике организационного поведения
Д. Макгрегор <sup>1</sup>	Теория X, теория Y	Введение в практику менеджмента принципа интеграции, характеризующего совместную работу коллектива на благо предприятия. Модель организационного поведения работника предопределяет характер отношения к нему менеджера, а также направленность управленческих решений, способствующих или нет раскрытию потенциала работника
В. Врум <sup>2</sup>	Теория ожидания	Работник принимает решение продемонстрировать ту или иную модель поведения на основе оценки соответствия прилагаемых им в рабочей ситуации усилий и получаемого вознаграждения
Э. Локк <sup>3</sup>	Теория постановки целей	В основе поведения человека в организации лежит осознанный процесс постановки им цели. Интенсивность действий, совершаемых при достижении работником цели, обоснована его эмоциональной реакцией на окружающие его события
Д. С. Адамс <sup>4</sup>	Теория равенства/справедливости	Работник преобразует свое поведение в организации соответственно полученной со стороны руководителя оценке своих действий с оценкой действий других работников
Примечание – Составлено автором на основе изучения литературных источников.		

Несмотря на очевидную пользу, теории мотивации все-таки имеют недостатки, усложняющие их внедрение в практику управления персоналом организации. Содержательные теории мотивации классифицируют, описывают потребности человека без учета организационного контекста их проявления, затрудняя тем самым работу менеджера: не предлагаются работающие на практике инструменты идентификации потребностей работников, например, для создания оптимальных программ их мотивации. Процессуальные теории мотивации анализировали потребности человека в границах его отношения к работе, но не затрагивали проблемы взаимовлияния потребностей работников в коллективе, когда значимость и

<sup>1</sup> McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 266 p.; Шелдрейк Д. Дуглас МакГрегор и человеческая сторона предприятия. М.: Аспект Пресс, 2005. 254 с.

<sup>2</sup> Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

<sup>3</sup> Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. 413 p.

<sup>4</sup> Adams J. S. Inequity in social exchange // Advances in experimental social psychology. 1965. Vol. 2. P. 267–299.

стремление сохранить неформальные отношения с коллегами замещают процессы выполнения поставленных задач. Абстрактность объяснения, отсутствие конкретных методов управления повышали риск получения непредсказуемого результата, если менеджер все-таки решался воздействовать на потребности своих работников. Фактически он принимал решение самостоятельно апробировать предлагаемые теории, выбирая при этом оптимальный вариант для своей организации.

К середине XX столетия противоречия, вносимые в сценарий развития теории менеджмента научными достижениями социологии и психологии, изменили отношение к организационному поведению, представив его как один из аспектов повышения эффективности работы организации. Разногласия возникли между желанием менеджеров сохранять хорошо зарекомендовавшие себя традиционные методы управления в условиях объективной необходимости внедрения в практику управления иного представления роли, места и степени влияния персонала организации на продуктивность ее работы.

Идеи, связанные с пониманием сущности поведения человека в организации, развивала школа социальных систем. Основателем и идеологом данной школы стал Ч. Барнард. Будучи практиком, Ч. Барнард комплексно, системно подходил к вопросу анализа организационных процессов, в том числе к пониманию сути организационного поведения. Ч. Барнард ставил на первое место систему взаимодействия между членами группы, определяя организацию как систему сознательно координируемой деятельности двух или более лиц. Впервые он заговорил о том, что «целое больше суммы его частей» в контексте организационных процессов, рассматривая данный принцип в отношении работников организации и полагая, что составляющие целого являются основным показателем эффективности организации. В результате было сформулировано новое понятие «эффективность» как способность организации предоставлять эффективные побуждения в количествах, достаточных для поддержания равновесия социальной системы<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2008. 332 с.

Сущность взглядов Ч. Барнарда на поведение работника в организации представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Сущность взглядов Ч. Барнарда на факторы, предопределяющие характер поведения работника в организации

Положение	Содержание
Важность равновесия между трудовым вкладом и удовлетворенностью работника	Осуществляя трудовой вклад при ограниченной свободе выбора, работник должен быть обеспечен максимальным личным удовлетворением и выгодой
Первейшей обязанностью администраторов является управление экономикой стимулов внутри организации	Удовлетворение от работы – стимул. Стимул, получаемый в обмен на требуемый организации вклад работника, выступающий в форме деятельности
Поведение человека в организации предопределено не только его экономическими интересами	Автор выделял побуждения-стимулы: материальные; личные нематериальные возможности для отличия, престижа, личной власти; желаемые физические условия работы; духовные побуждения. Общие принципы: привлекательность работы; соответствие условий труда взглядам и навыкам работника; возможность чувствовать личную сопричастность в работе организации; возможность общения на товарищеской основе
Характер сложившихся взаимосвязи и взаимозависимости формальной и неформальной организации имеет большое значение	Основа жизнеспособности организации заключается в неизбежности порождения формальными организациями неформальных, влияющих на устойчивость формальных за счет спонтанно складывающейся совокупности представлений, ожиданий работников в отношении организации
Понятие «принятый авторитет», концепция восприятия	Атрибут «авторитет» вносится не тем, кто отдает приказы, а тем, кому приказы адресованы. Приказы хорошо воспринимаются только в границах так называемой зоны индифферентности, при этом работники готовы принять власть руководителя вне этой зоны, если руководитель сочетает формальный авторитет со знаниями, способностями и пониманием
Теория власти	Власть ассоциируется с обменом информацией. Власть – «информационная связь (команда)», инструмент управления командой. Принятие власти происходит только при легитимности и необходимости команд. Власть имеет больше отношения к работникам, чем к менеджерам
Моральная ответственность работника в организации	Ответственность – комплекс моральных, юридических, технических профессиональных и организационных кодексов, регламентирующих деятельность работника вследствие морального долга и чувства вины при отказе от возложенных на него обязательств, а не страха санкций

## Продолжение таблицы 2

Положение	Содержание
Создание системы связи как атрибута организационной системы – одна из главных функций руководителя	<p>Кооперативная деятельность в организации сохраняет целостность за счет способности поддерживать связь внутри коллектива.</p> <p>Принципы связи и передачи информации по Ч. Барнарду:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– установление ясности каналов связи за счет точного фиксирования обязанностей ответственных и обязательное донесения данной информации до работников;</li> <li>– меньшее количество участников гарантирует безошибочность и высокую скорость процесса принятия решения;</li> <li>– информация должна проходить все требуемые инстанции во избежание неправильного истолкования и подрыва ответственности;</li> <li>– необходимое делегирование полномочий адекватно компетенциям лиц, ответственных за установление и поддержание коммуникаций в организации;</li> <li>– сохранение непрерывности коммуникаций, особенно в ситуации изменения кадрового состава организации;</li> <li>– аутентичность сообщения: работник, отдающий распоряжение, должен действовать в рамках своей компетенции, а исполнитель должен иметь ясное представление о компетенциях руководителя, его обязанностям и полномочиях</li> </ul>
Выстраивание системы принятия решений в организации на основе рационального анализа, размышлений и расчетов	Необходимо принимать решения на основе анализа факторов, способствующих достижению организацией поставленных целей. Указывал на отсутствие методов выявления таких факторов, как экономических, так и социальных
Интуиция в работе руководителя	В управлении есть нелогичные, быстрые, бессознательные, не анализируемые умственные процессы (интуиция руководителя), влияющие на характер принятия управленческих решений. При этом Ч. Барнард не рассматривает вопрос возможной ошибочности интуитивного решения руководителя
<p>Примечание – Составлено автором по: Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2008. 332 с.; Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2016. С. 480–490.</p>	

Ч. Барнард как практик видел сущность управления персоналом в сознательной координации руководителем различных видов деятельности работников. Цель координации заключалась в формировании целого, отличного от суммы частей свойства, которое ученый считал основанием эффективности организации. Процесс управления персоналом, согласно Ч. Барнарду, должен осуществляться за счет действий руководителя, приводящих к:

- перевесу получаемых работником материальных и нематериальных выгод над осуществляемым им вкладом в работу;
- пониманию предела материального вознаграждения, за которым действуют правила нематериальных побуждений к работе, обеспечивающих дальнейшее повышение продуктивности персонала;
- принятию неформальной организации и учету ее влияния на характер существования формальной, что меняет суть задач управления персоналом: необходимость целенаправленно влиять на социально-психологические аспекты взаимодействия работников;
- пониманию того, что ситуация принятого авторитета возможна только в границах зоны индифферентности, при этом такие границы могут изменяться в зависимости от характера (созидательного, разрушительного) выстраиваемых отношений между руководителем и персоналом;
- усилению значимости коммуникационных связей как инструмента управления персоналом организации;
- подчинению работников на основании морального долга, а не страха перед санкциями;
- допущению использования интуиции руководителя при принятии управленческих решений.

Не оспаривая значительный вклад Ч. Барнарда в теорию и практику менеджмента, отметим некоторые недостатки его идей. Описание принципов связи и передачи информации в организации автор ограничил только анализом формальных их проявлений, хотя утверждал, что основой формальных организаций являются неформальные. Вследствие чего было бы логичным акцентировать внимание на описании особенностей коммуникационных связей в границах неформальной организации и показать потенциал их влияния на организацию формальную. Автор интуитивно полагал, что работу организации сопровождают скрытые умственные процессы, которые невозможно просчитать или визуализировать, но необходимо развивать, при этом не усматривал в данных процессах угрозы для развития организации в целом. Например, сегодня это так называемые организационные патологии, токсичные работники и коллективы, обратный моббинг.

Ярким последователем Ч. Барнарда оказался Г. Саймон<sup>1</sup>, который обогатил область изучения организационного поведения психологическими и теоретико-познавательными аспектами принятия решений. Он отождествлял понятие «управление» с понятием «принятие решений»; видел сущность работы руководителя во влиянии на подчиненных путем создания фактических или ценностных предпосылок как оснований принимаемых работниками решений. Г. Саймон конкретизировал сущность управления персоналом организации в способности менеджмента влиять на равновесие между побуждением и вкладом, когда работник заинтересован отдавать свои силы для выполнения поставленных перед ним задач. Г. Саймон считал, что такое равновесие возможно только в ситуации идентификации личных интересов работника с интересами организации.

Руководитель, по мнению Г. Саймона, должен использовать все формы манипуляции, чтобы работник руководствовался в работе личной мотивацией, а не работал под влиянием внешних инструкций. Автор не конкретизирует, какие именно формы манипуляции допустимы для того, чтобы работник принимал требуемые организации решения, и не затрагивает этическую сторону управления персоналом, ограничиваясь утверждением, что организация только тогда высоко моральна, когда ее члены готовы активно вкладывать свою энергию в ее работу<sup>2</sup>. Он оправдывал манипуляции таким явлением, как ограниченная рациональность, когда работник вместо того, чтобы выбирать оптимальные для организации, но часто трудные для себя решения, удовлетворяется решениями достаточно хорошими. В связи с этим Г. Саймон ставил под сомнение интеллектуальные способности работника, отмечал, что задача организации – компенсировать его ограниченную рациональность. Считаем, что при таком подходе к управлению персоналом угрозой может быть ориентированная на жесткую авторитарность личность руководителя, когда процесс идентификации работника с организацией будет осуществляться путем жестких санкций, что, конечно, не свидетельствует о гуманизации менеджмента. Заметим, что Ч. Барнард допускал ограничения свободы работника

---

<sup>1</sup> Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995. С. 40–43.

<sup>2</sup> Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2016. С. 491.

в пользу сохранения организационной иерархии, не уточняя при этом, какими методами данные ограничения должны осуществляться<sup>1</sup>.

Ч. Барнард, Г. Саймон и их единомышленники теоретически обогатили понимание сущности организационного поведения и причин его формирования, но не дали при этом никаких практических рекомендаций<sup>2</sup>. Они резко критиковали механицизм классической теории Ф. Тейлора, но, с нашей точки зрения, адаптировали данный принцип именно к психологическому аспекту процесса управления персоналом организации.

Ф. Селзник работал над проблемой «институционального воплощения тотальных целей организации»<sup>3</sup>. По его мнению, решение данной задачи возможно только путем формирования и поддержания требуемой организации социальной структуры. Он вводит с практику управления персоналом организации понятие «институциональная идентичность», рассматривая ее как сходство формальной и неформальной структур с общими целями и задачами организации.

Г. Саймон видел механизм привлечения работника к активному соучастию в работе организации в процессе его идентификации с ней, при этом побуждением должны были служить условия работы и соответствующие потребностям работников стимулы, являющиеся основанием для принятия требуемых организации решений. Данная идея на тот момент вносила новизну в практику управления персоналом организации, но автор останавливается только на рассуждениях об этом, не давая менеджменту никаких управленческих инструментов. В то же время Ф. Селзник рекомендует достигать институциональной идентичности путем правильного подбора работников, их обучения в целях создания так называемого гомогенного аппарата (институционального ядра), который обеспечит уверенность руководителя в том, что работник будет принимать решения только в интересах организации. Наряду с этим автор видит источники большей управляемости

---

<sup>1</sup> Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2016. С. 482.

<sup>2</sup> Там же. С. 496–498.

<sup>3</sup> Selznick P. Leadership in administration: a sociological interpretation. Evanston: Harper & Row, 1957. 186 p.

и отдачи персонала в усилении формализации управления им с целью минимизации влияния личных качеств коллектива на работу организации.

Г. Саймон, Дж. Марч и Ф. Селзник считали, что организационное поведение также определено предпосылками разделения организации на подразделения: характером принимаемых решений в подразделении (Г. Саймон, Дж. Марч<sup>1</sup>), сохранением институциональной интеграции организации (Ф. Селзник<sup>2</sup>).

Интересна позиция Ф. Селзника: во избежание формирования лояльности работников целям и задачам подразделения, подрывающей требуемое организации взаимодействие ее подразделений, исследователь рекомендует руководству искать внутренние источники поддержки как в самих подразделениях, так и путем создания новых подразделений, например, для решения новых задач. Автор не уточняет, кто может оказать такую поддержку, но конкретизирует задачи руководства, направленные на формирование институциональной идентичности: устранение межгруппового соперничества; выполнение институциональной миссии; защита институциональной интеграции; упорядочение внутреннего конфликта. Решать данные задачи автор предлагает путем контроля и координации процессов централизации и децентрализации принятий решений, отмечая при этом, что при достижении требуемой организации однородности (гомогенности) персонала (единство личных и организационных целей, и т. д.) контроль можно снижать<sup>3</sup>.

Недостатком взглядов Ф. Селзника было его стремление минимизировать зависимость организации от личных качеств работника путем формализации процедур управления. Он не воспринимал личность работника или совокупность личностей работников как потенциал развития организации, при этом рассматривал институциональную идентичность как соответствие формальной и неформальной структур организации ее целям и задачам. Согласимся, что формальные структуры и так идентичны целям и задачам организации, так как это первоисточники их формирования, при этом непонятно, каким образом институциональ-

---

<sup>1</sup> March J. G., Simon H. A. Organizations. New York: Wiley, 1958. 262 p.

<sup>2</sup> Selznick P. Leadership in administration: a sociological interpretation. Evanston: Harper & Row, 1957. 186 p.

<sup>3</sup> Ibid.

ная идентичность будет достигаться на уровне неформальных структур организации, если целью является минимизация личностного фактора в практике управления людьми. Логично предположить, что автор предлагает искоренять неформальные структуры организации, обезличивая ее, что опасно, так как может запуститься механизм скрытого, тлеющего конфликта, исключая тем самым возможность создания, согласно автору, «первичного гомогенного аппарата».

Э. Голднер выделяет в организации два вида систем: рациональные и естественные<sup>1</sup>. Описывая естественные (органические) системы, автор объяснил природу источников организационного поведения. Считал, что структуры организации поддерживаются стихийно, гомеостатически и изменяются только в ответ на внешние угрозы. В ответ формируются защитные механизмы, созданные на основе прочно укоренившихся в сознании членов организации разделяемых ценностей, рассматриваемых автором в качестве источника устойчивости организации как органической системы. Важной для дальнейшего развития теории менеджмента была идея Э. Голднера о «разветвляющихся последствиях», предполагающая, что взаимозависимость частей органической модели естественных систем является проводником планируемых в организации изменений. Эта идея позволяет нам рассматривать организационное поведение как набор составляющих личность работника качеств, выстраивание взаимозависимости которых позволяет создать коллектив, который будет источником «разветвляющихся последствий».

Э. Голднер вводит понятие организационной напряженности, возникающей как результат некомпетентности менеджера в сфере деятельности своих подчиненных<sup>2</sup>. Автор предлагает решения минимизации организационной напряженности: 1) добровольное самоограничение менеджером своей власти; 2) сведение управления только к работе с людьми. Полагаем, что такие предложения сомнительны: во-первых, чтобы менеджер поставил себя в ситуацию профессионального самоограничения, он должен руководствоваться так называемыми идеями высшей целесообразности (ведущий мотив – всеобщее благо), о чем автор не

---

<sup>1</sup> Gouldner A. W. Organizational analysis // Sociology today: problems and prospects, vol. 2 / ed. by R. K. Merton et al. New York: Harper Torchbook, 1959. P. 400–428.

<sup>2</sup> Ibid.

упоминает; во-вторых, ограничивать управление только людьми нецелесообразно: менеджер, управляя работниками-профессионалами должен так или иначе понимать суть их работы, потому что велика вероятность его взаимодействия с работниками, которые находятся в состоянии профессиональной деформации личности в разной степени проявления.

А. Этциони<sup>1</sup> оценивает организацию как многофакторное многоцелевое образование, в границах которого сталкиваются различные группы; основное соперничество, по его мнению, происходит между администрацией и рабочими. А. Этциони отождествляет право собственности и право власти, отмечая, что тот, кто обеспечивает средства, также определяет их использование. Поэтому работники разочарованы, так как лишены права выбора способа выполнения работы. Автор справедливо отмечает, что внедрение рекомендуемой школой человеческих отношений практики принятия совместных решений (коллектив ↔ менеджмент) – иллюзия, вызываемая преднамеренно с целью добиться сотрудничества работников, когда решение уже принято руководством. Фактором социального порядка в организации он видел независимую переменную, называемую им «согласие».

А. Этциони продвигает идею выстраивания социального порядка в организации согласно принципам, разрабатываемой им социоэкономики: «...эгоистические интересы не обязательно являются гармоничными и взаимодополняющими по отношению друг к другу; требуется социетальный (высший, сложный) источник порядка»<sup>2</sup>. Предлагая разрушать крепко укоренившиеся в обществе принципы либерализма (а в организации либерал – это власть) в пользу культивирования коммунитарных ценностей<sup>3</sup>, автор предлагает менеджменту организации отказаться от своей устоявшейся четкой идентичности<sup>4</sup>, связанной со смыслом управленческой деятельности: могуществом влияния, чаще в своих интересах. Являясь

---

<sup>1</sup> Etzioni A. Modern organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1964. 134 p.

<sup>2</sup> Этциони А. Социоэкономика: дальнейшие шаги // Экономическая социология. 2002. Т. 3, № 1. С. 66.

<sup>3</sup> Этциони А. Что придет на смену консьюмеризму? Усмиренная экономика и процветающее общество // Свободная мысль. 2009. № 8 (1603). С. 56, 57.

<sup>4</sup> Иванишкина Ю. В. Коммунитаризм Амитаи Этциони: некоторые аспекты теории «всеобщего блага» // Вестник МГГУ им. М. А. Шолохова. История и политология. 2014. № 2. С. 72.

идеологом такого подхода, автор не говорит о цене возможностей такой перестройки, когда для коллектива организации самоограничения – это чаще естественный процесс, а для менеджмента – процесс чужеродный, требующий поисков и убежденности в пользе внедрения в работу организации ценностей всеобщего блага. Не снижая полезного потенциала данных идей, считаем, что пока жизнеспособность такого подхода в условиях менеджмента современных организаций сомнительна, так как сильно потребительское отношение менеджмента организации к ее персоналу.

Несмотря на некоторые недостатки своих идей, представители школы социальных систем существенно дополнили и развили достижения представителей школы человеческих отношений в понимании сущности организационного поведения, усилив гуманизацию менеджмента, предопределив траекторию его дальнейшего развития.

К началу 1960-х гг. теория менеджмента отличалась достаточно большим количеством школ управления, что привело к попыткам привести их к определенной единой концепции. Решением стала концепция, названная новой ситуационной теорией управления, в рамках которой возникла интересная для данного исследования теория сопряженных обстоятельств П. Лоуренса, Дж. Лорша<sup>1</sup>.

Авторы раскрывали сущность своей концепции на основании следующих принципов: эффективности организации, степени дифференциации, степени интеграции. По их мнению, характер деятельности организации определяется состоянием окружающей ее внешней среды. Интересна их позиция в отношении участия работников организации в процессе интеграции. Интеграция трактуется как складывающийся в организации уровень сотрудничества между ее частями. Степень интеграции зависит от требований внешней среды, вследствие чего задача руководителя – привести внутренние характеристики организации в соответствие с внешними условиями<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Lawrence P., Lorsch J. Organization and environment. Boston: Harvard Business School, 1967. 279 p.

<sup>2</sup> Теория обстоятельств Лоуренса – Лорша / П. Лоуренс, Д. Лорш, А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. 2013. № 7. С. 11.

Уязвимость идей П. Лоуренса и Дж. Лорша состояла в том, что сделанные ими выводы основывались на исследовании предприятий, выпускающих товары массового производства, причем относящихся к одной отрасли промышленности.

Авторы утверждали, что организация эффективна, когда степень дифференциации и интеграции ее организационных структур отвечает потребностям внешней среды, при этом едва ли это утверждение применимо в отношении других предприятий, например непромышленной сферы. П. Лоуренс и Дж. Лорш оставили без внимания вопрос адаптации организаций к крайним формам проявления сущности окружающей среды: ее сильной инертности, отсутствию движений или деструктивной активности. Организации, работа которых полностью зависит от потребностей окружающей среды, по нашему мнению, обречены на гибель.

Во второй половине XX в. понимание сущности организационного поведения развивалось в рамках следующих концепций управления, полезных для данного исследования: концепции организационной коммуникации (К. Вейк), теории структуризации (Э. Гидденс), концепции самообучающейся организации (П. Сенге), альтернативного позитивного подхода (Ф. Лютенс).

К. Вейк предложил концепцию коллективного разума<sup>1</sup>. Автор отмечает, что малая группа или организация может быть представлена как носитель коллективного разума, формирующегося в сетях отношений, элементами которых являются действия индивидов (работников). К. Вейк выделяет три вида такой сети отношений: 1) сами действия – групповой вклад каждого участника в совместную деятельность; 2) представления участников о совместной деятельности – как они взаимосвязаны в работе над общей задачей; 3) субординация – согласование участниками своих действий с их представлениями о деятельности в целом<sup>2</sup>. Отметим, что К. Вейк рассматривает «разумность» не как когнитивную способность работника, а как его знание о том, как нужно осуществлять совместную работу.

Коллективный разум формируется, по мнению К. Вейка, в результате производства смыслов, рассматриваемого им как процесс, имеющий следующие ха-

---

<sup>1</sup> Weik K. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995. 235 p.

<sup>2</sup> Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: монография / под ред. Б. З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2021. С. 606.

рактеристики: идентичность, ретроспективность, исполнение, социальность, развертывание, сигналы, правдоподобие<sup>1</sup>.

Исследования К. Вейка расширяют междисциплинарный характер понимания работы организации, при этом автор не исследует результат обобщения индивидуальных смыслов работников, не анализирует потенциал их влияния (положительного, отрицательного) на эффективность работы организации, не исследует роль руководителя в процессе производства смыслов, не говорит о возникающем эмоциональном фоне, сопровождающем производство смыслов. Ценность его взглядов сегодня безусловна, но внедрение его идей в практику управления персоналом ставит руководителя в ситуацию самообразования в области организационной психологии и применения этих знаний на практике. Заметим, что результат такой работы виден через продолжительное время, что может быть причиной отказа руководителя от такой работы.

Теория структуризации трактует поведение человека как действие. Э. Гидденс считает, что человек является «социальным агентом», уточняя: «Быть человеческим существом обозначает быть целеустремленным агентом, который одновременно обладает причинами проявления своей активности и способностями конструктивно обосновать эти причины...»<sup>2</sup>, при этом деятельность рассматривается им «как нечто продолжительное во времени, являющееся результатом рефлексии»<sup>3</sup>. Данные идеи Э. Гидденса поддержаны и развиты в рамках концепции научающейся организации, автором которой является П. Сенге. В научающихся организациях, являющихся организациями адаптивного типа, организационное поведение рассматривается на уровне индивидуальности работника: он самостоятельно корректирует свое поведение в зависимости от последствий принимаемых им самостоятельных решений. Работник в такой организации находится в ситуации генеративного научения: он ориентирован на непрерывное экспериментиро-

---

<sup>1</sup> Гудова Е. Исследование смысла в организациях Предпосылки и элементы концепции sensemaking К. Вейка // Социологическое обозрение. 2020. Т. 19, № 1. С. 288–292.

<sup>2</sup> Giddens A. The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press, 1984. P. 3.

<sup>3</sup> Вершинина И. А. Формирование теории структуризации Энтони Гидденса // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2010. № 4. С. 109.

вание и обратную связь, что влияет на то, как он определяет и решает проблемы<sup>1</sup>. П. Сенге особое место отводит вопросу совершенствования личности, трактуя данное явление как подход к собственной жизни как творческому труду, что меняет задачу менеджмента: в организации должны быть созданы условия, позволяющие людям всячески обогащать свою жизнь<sup>2</sup>.

Организационное поведение, по мнению Ф. Лютенса, не явилось следствием развития какого-либо научного знания, а сформировалось как область исследования в ответ на потребности практики управления персоналом организации. Именно поэтому авторы проанализированных концепций не дают определения организационному поведению как научной категории, но это не снижает их существенного вклада в процесс объяснения его природы. Тем не менее приведем трактовки данного явления некоторыми представителями теории менеджмента.

Ф. Лютенс дает следующее определение: организационное поведение – область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им<sup>3</sup>.

А. И. Кочеткова определяет организационное поведение как науку о поведении людей в группах и в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления указанными предметными областями<sup>4</sup>.

По мнению С. Д. Резника, организационное поведение – это «научная дисциплина, изучающая поведение работающих людей и их деятельность в рамках определенных организационных структур, что позволяет определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека»<sup>5</sup>. Согласно Л. А. Жигуну организационное поведение – это «совокупность знаний о формах, причинах и моделях поведения персонала организации, позволяющих объяснить, как обеспечить

---

<sup>1</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 49, 50; Мильнер Б. З., Орлова Т. М. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление. М.: ИНФРА-М, 2018. С. 242–246.

<sup>2</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 11.

<sup>3</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 17.

<sup>4</sup> Кочеткова А. И. Ведение в организационное поведение и организационное моделирование. М.: Дело, 2003. С. 136.

<sup>5</sup> Резник С. Д. Организационное поведение. 6-е изд. М.: ИНФРА-М, 2021. С. 7.

эффективное управление его индивидуальным и групповым поведением под влиянием различных организационных условий и факторов»<sup>1</sup>. Более широкое понимание сущности организационного поведения дают Дж. Гибсон и его коллеги: организационное поведение – это «область исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей и познавательных способностей и действий при работе в группах и в рамках целой организации; анализа воздействия внешней среды на организацию и ее людские ресурсы, миссии, цели и стратегии»<sup>2</sup>.

Таким образом, идея влияния поведения человека в организации на его продуктивность сегодня теоретически достаточно и убедительно обоснована, но контекст данного исследования требует сравнительного анализа содержания деятельности работников материального и нематериального производств (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение содержания деятельности работников материального и нематериального производства

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; взаимодействие с клиентом непосредственное
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 понятные типовые производственные задачи	Преимущество личностных компетенций, проактивное поведение, быстрая адаптивность к нестандартным ситуациям в контактной зоне
Воздействие	Воздействие на потребителя оказывает конечный продукт, оценка потребителя формируется на основании уровня комфорта взаимодействия с товаром	Все этапы работы в контактной зоне оказывают на клиента прямое воздействие, безошибочность действий работника – это залог формирования, требуемого предприятию впечатления клиента (моменты истины)

<sup>1</sup> Жигун Л. А. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса: словарь. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. С. 117.

<sup>2</sup> Гибсон Д. Л., Иванцевич Д., Доннелли-мл. Д. Х. Организации: Поведение. Структура. Процессы. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 5.

## Продолжение таблицы 3

Составляющие деятельности	Работник материального производства (изготовление вещественных ценностей)	Работник нематериального производства (создание духовного, интеллектуального, информационного продукта)
Контроль качества	Качество товара определяется стандартами и технологическим циклом его производства. Качество товара постоянно	Качество работы в контактной зоне контролируется руководителем, работником, а также 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 основании 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>– понимания работником требований клиента;</li> <li>– соответствия требований клиента возможностям организации;</li> <li>– адаптивных способностей персонала контактной зоны к изменениям, вносимым клиентом</li> </ul>
Пропускная способность	Пропускная способность определяется средним спросом на товар, который может накапливаться и предлагаться потребителю в период максимального спроса. Работник действует согласно 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 персоналом, его адаптивность – источник сохранения и увеличения количества клиентов

Примечание – Составлено автором по: Бурменко Т. Д., Даниленко Н. Н., Туренко Т. А. Сфера услуг. Экономика / под ред. Т. Д. Бурменко. М.: КноРус, 2007. 321 с.; Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008. 280 с.; Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя. М.: Дело и сервис, 2007. 287 с.; Демидова Л. С. Сфера услуг: изменение динамики производительности // Мировая экономика и международные отношения. 2006. № 12. С. 40–52; Егоршин А. П. Управление персоналом. 7-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2010. 1092 с.; Зайцева Н. А. Управление персоналом в гостиницах. М.: Форум, 2013. 416 с.; Ингильери Л., Соломон М. Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности. М.: МИФ, 2013. 224 с.; Катькало В. С., Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. 383 с.; Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. 4-е изд. М.: ЮНИТИ, 2007. 1045 с.; Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. М.: ИНФРА-М, 1997. 361 с.; Кунявский М. Е., Ветров А. С. Организация инновационного сервиса на промышленных предприятиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 1. С. 46–49.

Представители теории менеджмента XX в. сформировали внушительную платформу для понимания теоретических основ организационного поведения, сделали поведение человека в организации предметом научных исследований. Советские ученые-практики в области управления, с одной стороны, адаптировали идеи научной организации труда к советской действительности (А. К. Гастев), с другой – работали над проблемами влияния выстраиваемых между руководителем и работником взаимоотношений на производительность его труда (Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский и др.).

Идеи советских ученых отчасти инициировали направление развития западной теории менеджмента в границах других наук (психология, социология, этика), расширив тем самым область затрагиваемых проблем управления персоналом организации: взаимодействия формальных и неформальных организаций (Ч. Барнард); равновесия между вкладом работника и его удовлетворенностью от работы (Ч. Барнард, Г. Саймон); мотивации работника (Д. Макклелланд, Ф. Герцберг и др.); формирования институциональной идентичности коллектива (Ф. Селзник); выстраивания социального порядка, путем внедрения ценностей всеобщего блага (А. Этциони); развития коллективного разума (К. Вейк) и др.

Сегодня организационное поведение – это постоянно развивающаяся система знаний о поведении человека в организации, позволяющая его предсказывать (Ф. Лютенс), формировать (А. И. Кочеткова), изучать его адаптивные свойства (С. Д. Резник), оценивать поведение работника в группе (Дж. Гибсон) с целью увеличения продуктивности работы персонала в целом. Усиление междисциплинарного аспекта в процессе развития теории менеджмента изменило содержание работы руководителя современной организации, включив в число его задач управление организационным поведением. Для менеджмента организаций, называемых сегодня адаптивными, вопросы управления поведением персонала контактной зоны в ситуации совместной (командной) работы актуальны ежедневно, так как именно одобряемое клиентом поведение персонала в контактной зоне обеспечивает гарантию его возврата.

## 1.2 Особенности управления персоналом и уровнями его активации в организации адаптивного типа

Экономические преобразования сегодня требуют от организации хороших адаптационных способностей<sup>1</sup>, когда организационную структуру управления отличает существенное присутствие в ее составе так называемых адаптивных структур<sup>2</sup>. Тип выстраиваемой в организации структуры управления определяют:

- внешняя среда (стабильность ↔ нестабильность);
- направление развития (фактический этап жизненного цикла);
- цели (кратковременные, долговременные);
- задачи (текущие, стратегические);
- требуемый для достижения цели организации состав персонала;
- особенности сотрудничества клиента с организацией.

Необходимость формирования адаптивных структур управления возникла в ответ на увеличение количества организаций, смысл работы которых заключен в выстраивании, поддержании и развитии взаимодействий с клиентом<sup>3</sup>.

Успех работы современной организации зависит от ее способности быстро реагировать на меняющиеся потребности современного потребителя. Эта зависимость особенно актуальна для организаций, предоставляющих услуги, когда продуктивность работы обусловлена умением персонала уточнить характер проблемы клиента, убеждая его том, что организация имеет все возможности для ее решения. Сегодня клиент – это ценный актив таких организаций<sup>4</sup>. Рассмотрение особенно-

---

<sup>1</sup> Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения: из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2013. С. 265.

<sup>2</sup> Калмыкова О. Ю., Гагаринская Г. П., Камаева Е. А. Вовлеченность персонала как управленческий инструмент гармонизации социально-трудовых отношений // Вестник евразийской науки. 2021. Т. 13, № 5. С. 29. URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN521.pdf> (дата обращения: 27.08.2021).

<sup>3</sup> Комаева Л. Э., Дзгоева М. Р., Дзгоев З. Л. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 72.

<sup>4</sup> Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. 2-е изд. СПб.: Питер, 2002. С. 69.

стей управления персоналом и его активизации в организации с адаптивной структурой управления на примере организации, оказывающей услуги, считаем самым приемлемым вариантом, при этом не исключаем возможность использования результатов исследования и в работе организаций производственной сферы.

Уточним используемую далее терминологию. Мы не стремились представить авторское понимание понятий «адаптация», «адаптивность», «адаптивная организационная структура управления», «активизация», принимая в контексте данного исследования взгляды следующих авторов<sup>1</sup>:

– адаптация – это процесс, совокупность действий, операций, процедур, приводящих к определенному результату;

– адаптивность – это свойство, способность, склонность предприятия к изменениям;

– организационная структура управления адаптивная – гибкая (адаптивная) структура, которая легко видоизменяется и приспособливается к новой ситуации, целям, задачам, обеспечивая необходимые для коллективной работы условия<sup>2</sup>;

– активизация – это побуждение работника активно действовать, работать с полной отдачей.

Логика дальнейшего анализа особенностей управления персоналом и его активизации в организации с адаптивной структурой управления требует выделения существенных отличий рассматриваемых понятий. Приспособление путем изменения составляет сущность процесса адаптации, при этом легкость адаптации зависит от адаптивности, одной из составляющих которой является гибкость. Гибкость – внутриорганизационный феномен, как правило, относящийся к персоналу организации (эмоциональная компетентность<sup>3</sup>), при этом адаптивность характеризует способность организации без потерь (безболезненно) приспособливаться измене-

---

<sup>1</sup> Комаева Л. Э., Дзагоева М. Р., Дзакоев З. Л. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 11.

<sup>2</sup> Жигун Л. А. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса: словарь. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2017. С. 100.

<sup>3</sup> Чуланова О. Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) // Интернет-журнал Науковедение. 2017. Т. 9, № 1. С. 7. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> (дата обращения: 27.08.2021).

ниям, как внутренним, так во внешней среде. Источники адаптивности – отсутствие четкого распределения обязанностей работников, что предполагает их взаимозаменяемость; хорошо развитые коммуникации; небольшое количество уровней управления; децентрализация принятий решений; коллективная ответственность за результат работы.

Данные явления достаточно изучены в контексте взаимозависимости «организация ↔ внешняя среда», но недостаточно изучены в контексте взаимодействия «работник ↔ организационное окружение», «руководитель ↔ коллектив», «руководитель ↔ работник». Персонал – источник адаптационных возможностей организации, поэтому ключевая задача управления персоналом состоит в обеспечении организации коллективом, адаптивные свойства которого позволяют активно и правильно реагировать на внутренние и внешние изменения, сохраняя при этом результативность работы. Эффект такого управления – актуализация латентных возможностей коллектива, повышающих ее жизнеспособность.

Адаптивные организационные структуры управления рассматриваются как основной инструмент управления персоналом современной организации, применение которого оправдано в связи с нарастающей нестабильностью внешней среды, ситуационно усиливающейся присутствием клиента в среде организации. Адаптивные организационные структуры управления работают на формирование, поддержание и развитие так называемых адаптивных свойств персонала организации.

Понять сущность управления персоналом в организации с адаптивной структурой управления обстоятельно можно на примере работы организации, тесно взаимодействующей с клиентом. В таких организациях существенную долю составляет персонал контактной зоны.

Быстрота решения проблем, комфортные условия потребления – основные критерии выбора клиентом организации для сотрудничества. Важной составляющей работы организации, предоставляющей услуги, является ее способность устанавливать, поддерживать и развивать тесные взаимоотношения со своим клиентом. Организаций, оказывающих одинаковые по составу услуги, много. Един-

ственное, что их может отличать, – работа персонала контактной зоны, персонифицирующая организацию в восприятии клиента<sup>1</sup>.

Природа потребностей, с одной стороны, клиента, а с другой – самого персонала контактной зоны определяет и характер управления им, а также оправдывает создание, поддержание и развитие требуемой организационной структуры управления. Работа в контактной зоне предполагает обязательное присутствие клиента в среде организации; время его присутствия зависит от цели пребывания клиента, типа обслуживания, специфики организации контактной зоны (компактная, расширенная), квалификации персонала. Клиент влияет на состав, продолжительность и качество оказываемой услуги, воздействуя тем самым и на работу персонала в контактной зоне.

Контактную зону отличает повышенная «психологичность», поэтому умение своевременно адаптироваться к изменяющимся потребностям клиента минимизирует риск демонстрации персоналом неверного поведения. Трудность такой адаптации предопределена доминирующим сегодня фрагментарным способом мышления клиента, алогичностью его поведения (сложно предугадать), высокой скоростью окружающего его информационного потока<sup>2</sup>. Для организации, оказывающей услуги, реальность такого рода может оказаться, с одной стороны, катастрофой, а с другой – преимуществом. Преобразовать ментальные сложности процесса взаимодействия с клиентом в пользу организации можно только путем культивирования в организационной структуре управления так называемых адаптивных структур.

Процесс создания услуги возможен только при взаимодействии и взаимозаменяемости работников контактной зоны, которые несут коллективную материальную ответственность за результаты работы и сохранность имущества клиента.

---

<sup>1</sup> Гибсон Д. Л., Иванцевич Д., Доннелли-мл. Д. Х. Организации: Поведение. Структура. Процессы. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 4, 5.

<sup>2</sup> Талер Р. Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М.: Эксмо, 2018. 379 с.; О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 250 с.; Медоуз Д. Азбука системного мышления. 3-е изд. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2013. 343 с.

Гибкость труда как способность организации модифицировать должности и использовать работников контактной зоны в изменяющихся условиях проявляется в следующих формах:

– количественная гибкость, когда уровень и тип найма можно варьировать. Например, временная работа может позволить работодателю приспособить численность работников к сезонным изменениям спроса;

– функциональная гибкость, когда варьируется использование персонала. Для работы в контактной зоне важно, чтобы работники владели разнообразными навыками и могли заменять друг друга. Возможно, для этого потребуются дальнейшее производственное и профессиональное обучение;

– временная гибкость, когда часы и график работы можно варьировать, чтобы приспособить их к требованиям производства и технологического процесса.

Таким образом, коллектив, работающий в контактной зоне, можно представить как «гибкую организацию», состоящую из ядра – функционально гибких, хорошо оплачиваемых сотрудников и периферии – количественно гибких временных работников.

Взаимозависимость работ определяет степень, с которой осуществляется взаимодействие между двумя и более работниками (или группами работников), обеспечивающее выполнение поставленных перед ними задач<sup>1</sup>. Согласно классификации Дж. Томпсона<sup>2</sup> мы определили существование в контактной зоне трех типов взаимозависимости работ:

– объединенная взаимозависимость, когда от работника не требуется взаимодействия с другими работниками для выполнения работы в целом. Каждый работник работает автономно, при этом, являясь частью организации, вносит вклад в общее дело;

– последовательная взаимозависимость предполагает, что прежде, чем один работник приступит к работе, другой должен выполнить ряд операций, позволяющих сделать это;

---

<sup>1</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 5-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 266.

<sup>2</sup> Томпсон, Джеймс Дэвид (1920–1973) // Классики менеджмента: энциклопедия / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 779–785.

– обоюдная взаимозависимость является наиболее распространенной формой в контактной зоне и представляет собой ситуацию, когда конец работы одного работника становится началом работы другого.

В ситуации объединенной и последовательной взаимозависимости достаточно четких правил (стандартов) обслуживания и контроля их соблюдения. Обоюдная взаимозависимость работ также предполагает разработку стандартов, однако контроль достижения стандартов каждым работником при «передаче» обслуживания клиента от одного работника к другому и обратно практически неосуществим, так как распределение обязанностей по сравнению с предыдущими ситуациями менее четко.

В ситуации объединенной взаимозависимости основная задача руководителя – подобрать персонал и развивать его мастерство: успешная работа каждого работника обеспечивает успех общей работы. В ситуации последовательной взаимозависимости важно спроектировать весь процесс оказания услуги и контролировать его, обеспечивая так называемый «бесшовный» сервис. Обоюдная взаимозависимость наиболее сложна для управления: работники должны приспосабливаться к ходу процесса обслуживания, друг к другу, к изменению потребностей гостя; управленческие навыки руководителя проявляются в его способности влиять на этот динамичный процесс.

Согласованная работа подразделений организации при оказании услуги и их тесная координация предполагают наличие горизонтальной структуры, допускающей частые горизонтальные коммуникации и подстройку работников друг под друга с целью постоянного взаимодействия и взаимной адаптации.

Срочный характер предоставления услуги, совпадение обслуживания с потреблением услуги, изменчивость потребностей и высококонтактность обслуживания требуют от персонала контактной зоны большей самостоятельности в реагировании на нужды и проблемы клиентов. Важным компонентом труда работника контактной зоны, с одной стороны, является вопрос делегируемых ему полномочий, с другой – принятие или неприятие их работником. При этом процесс принятия полномочий, с одной стороны, определяется компетенциями, с другой –

значимым для работника намерением, обоснованным интересами и целями организации. Персонал контактной зоны составляет часть предоставляемого продукта, вследствие этого повышается ценность впечатлений, формируемых в результате как первого, так и последующих взаимодействий клиента с работниками организации.

Делегирование позволяет работникам контактной зоны оперативно решать проблемы клиента, дает право обращаться за помощью не только к своему непосредственному руководителю, но и к другим работникам. Взаимодействуя друг с другом, работник и клиент находятся в так называемой ситуации «момента истины»<sup>1</sup>. Моменты истины могут различаться в зависимости от типа клиента, категории продукта и даже времени присутствия клиента<sup>2</sup>. После установления контакта между работником и клиентом организация не может повлиять на его последствия, поэтому персонал организации в «момент истины» должен быть в состоянии хорошо выполнить возникшие задачи<sup>3</sup>, так как клиент оценивает прежде всего степень включенности работника в его проблему.

Необходимость одновременно воздействовать на базовые и приобретаемые потребности клиентов, динамичность и непоследовательность их потребностей, противоречивость целей посещения заведений и, возможно, одновременное обслуживание нескольких клиентов в контактной зоне создают большую разнородность задач, сразу решаемых коллективом, и тем самым предъявляют специфические требования к персоналу, работающему в контактной зоне<sup>4</sup>. Персонал, не

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. 4-е изд. М.: ЮНИТИ, 2007. 1045 с.; Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика / К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. 2-е изд. СПб.: Питер, 2002. 751 с.; Чейз Р., Эквилайн Н., Якобе Р. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд. М.: Вильямс, 2003. 704 с.

<sup>2</sup> Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 104.

<sup>3</sup> Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. 4-е изд. М.: ЮНИТИ, 2007. С. 408.

<sup>4</sup> Катькало В. С., Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. 383 с.; Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения: из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2013. 698 с.; Чудновский А. Д., Жукова М. А., Кормишова А. В. Теория и методология социально-экономических исследований в туристской индустрии. М.: КНОРУС, 2016. 478 с.

только владеющий технологией предоставления услуги, но и умеющий выстраивать позитивный контакт с клиентом, способный задавать правильные вопросы и предоставлять нужную информацию, предупреждать потенциальные проблемы клиента, наблюдая за его вербальным и невербальным поведением, придает услуге персонифицированный характер.

Умение работать во взаимодействии с другими работниками организации, руководствуясь прежде всего организационными целями и понимая, что большая часть работы по оказанию услуги выполняется не одним, а несколькими исполнителями, является важнейшей характеристикой персонала контактной зоны. От работников требуется точность и пунктуальность работы в сменах, поддерживающих эффект «бесшовного» сервиса, когда процедуры передачи рабочих мест и встречи клиентов происходят вовремя, гарантируя плавный переход от одной смены к другой.

Для возможности именно такого взаимодействия работник, предоставляющий услугу, должен быть способен на основе небольшого объема информации, полученной при вхождении в контакт с клиентом, принять интуитивное решение и в достаточно высокой степени должен быть уверен в своем предположении о потребностях клиента и способах их удовлетворения.

Влияние клиента на качество рабочего процесса при предоставлении услуги предъявляет особые требования к управлению персоналом организации, в частности персоналом контактной зоны: с одной стороны, для достижения организационных целей и обеспечения постоянного качества услуги необходим порядок, характеризующийся стандартизацией и унификацией процессов обслуживания, с другой – излишняя регламентированность затрудняет процесс персонального обслуживания. Содержание услуги и сроки ее исполнения могут меняться в зависимости от изменяющихся потребностей клиента в процессе приобретения услуги.

Для руководителей разработка и строгое соблюдение стандартов обслуживания – это средство снижения уровня конфликтности внутри коллектива, однако в ситуациях, отличающихся повышенной персонализацией обслуживания, жесткие стандарты вызывают конфликты между работниками и клиентами.

Коллективы современных организаций формируются вследствие расстановки работников в соответствии с их функциональными обязанностями. Для организаций с существенной долей адаптивных организационных структур управления, с одной стороны, это необходимо, а с другой – недостаточно. Недостаточно потому, что адаптивность как свойство персонала возникает в результате правильного взаимодействия всех работников организации, основанного не только на стыковке функций работников, но и на согласованности конкретных проявлений различных образцов их поведения в процессе выполнения работы.

Эффект коллективной работы зависит от индивидуального вклада каждого работника. Адаптивность как свойство организации напрямую зависит от качества ее персонала, которое формируется на основании выстраивания требуемых взаимоотношений между руководством и коллективом организации. Основой таких взаимоотношений является управленческое воздействие на ценности, поведение, интересы коллектива с целью оптимального использования их возможностей. Ссылаясь на мнение практиков и теоретиков современного менеджмента, отметим, что именно нематериальные составляющие объекта управления и их правильное сочетание сегодня рассматриваются как основа жизнеспособности организации<sup>1</sup>. Вследствие этого перед менеджментом стоит задача – сформировать из набора нематериальных составляющих устойчивые, относительно постоянные, но позволяющие правильно реагировать на вызов, самоорганизующиеся, управляемые структуры персонала организации. Такая работа не приносит быстрых результатов, это целенаправленный и долгий процесс, при этом возникают полезные для работы организации эффекты, в том числе синергетический.

Данный эффект характеризуется приростом дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий всех участников. Отмечается, что синергетическим эффектом можно управлять, видоизменять его и усиливать, при этом не всегда данный эффект может носить положительный характер. В ситуации слабой организованности работников непринятие ими организационных це-

---

<sup>1</sup> Пригожин А. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 400 с.

лей, при отсутствии стремления к сотрудничеству синергия может быть минимальной, нулевой или даже отрицательной<sup>1</sup>. Необходимо понимать, что в основе синергии лежит характер взаимодействия работников в коллективе, прямо определяющий эффективность деятельности организации.

В правильно подобранном коллективе благодаря многоаспектной совместимости в результате резонансного взаимодействия также возникает синергетический эффект, при этом внешнее воздействие на коллектив также должно быть резонансным: управляющее воздействие должно быть адекватным внутренним характеристикам коллектива<sup>2</sup>. Некоторые авторы отмечают<sup>3</sup>, что управление посредством «умных» и надлежащих воздействий (руководитель), соответствующих внутренним тенденциям сложной системы (коллектив), способствуют высвобождению мощной внутренней силы (потенциала) как отдельного работника (личный потенциал), так и социальной организации (коллектив), а такое воздействие называется мягким управлением<sup>4</sup>.

Мягкому управлению способствует резонансное влияние руководителя на следующие процессы<sup>5</sup>:

- систематическая актуализация сформировавшихся у работников знаний, навыков и умений путем выстраивания их взаимодействия с целью эффективного решения поставленных задач;
- расширение сложившегося актуального объема знаний, умений и навыков работников путем совершенствования имеющихся;
- приобретение новых знаний, умений и навыков, что предопределяет выстраивание новых взаимосвязей между работниками, усиливающих согласованность их действий в процессе работы.

---

<sup>1</sup> Пригожин А. И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. С. 26.

<sup>2</sup> Генкин Б. М. Экономика и социология труда. 8-е изд. М.: Норма, 2009. С. 365.

<sup>3</sup> Рынгач О. Л., Чуланова О. Л. Факторы и риски мотивации трудовой деятельности персонала организации // Вестник евразийской науки. Т. 12, № 2. С. 65. URL: <https://esj.today/96ECVN220.html> (дата обращения: 27.08.2021).

<sup>4</sup> Гелих О. Я., Князева Е. Н. Управление и синергетика. 3-е изд. СПб.: Книжный дом, 2012. С. 4–6.

<sup>5</sup> Ширинкина Е. В. Модель фасилитирующего лидерства в менеджменте // Инновации в менеджменте. 2021. № 3 (29). С. 50–55.

Степень интегрированности коллектива определяется уровнем сформированности базовой потребности каждого работника к объединению с другими людьми (потребность в аффилиации). Потребность к взаимодействию проявляется в деятельности, требующей совместных действий. Данная потребность, по мнению Ч. Барнарда, обеспечивает чувство социальной интеграции, и этой же потребностью объясняется готовность работника выполнять рутинную работу и решать сложные задачи<sup>1</sup>. Автор отмечает, что неудовлетворение данной потребности способствует возникновению у работника ощущения утраты связи с организацией, он становится малоэффективным, демотивированным, дезорганизованным.

Для удовлетворения данной потребности необходим естественный процесс формирования организационной культуры, основанный на выявлении уровня эмоциональной зрелости каждого работника<sup>2</sup>. Попытки ускорить естественный ход развития организационной культуры путем внешнего контроля, применения санкций против работников, соблюдения жесткой организационной иерархии порождают в коллективе атмосферу недоверия, снижая тем самым благонадежность каждого работника. Эмоционально зрелый работник без принуждения управляет своими эмоциями, демонстрируя требуемое поведение, культивируя чувство сопричастности с коллективом организации. Теория менеджмента дает этому процессу свое обозначение, называя его эмоциональным трудом (А. Р. Хохшильд<sup>3</sup>). Это способствует добровольному, осознанному принятию работником целей организации и способов их достижения: сотрудничества (П. А. Кропоткин<sup>4</sup>), целенаправленной кооперации (Ч. Барнард<sup>5</sup>), резонансного

---

<sup>1</sup> Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2008. С. 118.

<sup>2</sup> Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. 6-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. С. 42–44.

<sup>3</sup> Hochschild A. R. Emotion work, feeling rules, and social structure // American journal of sociology. 1979. Vol. 85, iss. 3. P. 551–575; Симонова О. А. Эмоциональный труд в современном обществе: научные дискуссии и дальнейшая концептуализация идей А. Р. Хохшильда // Журнал исследований социальной политики. 2013. Т. 11, № 3. С. 339–354.

<sup>4</sup> Кропоткин П. А. Этика. 2-е изд. М.: Юрайт, 2020. С. 18–19.

<sup>5</sup> Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2008. 332 с.

взаимодействия (Б. М. Генкин<sup>1</sup>, О. Я. Гелих и Е. Н. Князева<sup>2</sup>). Конечно, теория менеджмента сформировала достаточную базу для осознания важности адаптивности как свойства организации для успешной ее работы, но недостаточно объясняет, с одной стороны, сущность так называемых драйверов, запускающих механизм адаптивности, с другой - поддерживающих ее процессов.

Мы считаем, что в основе механизма активизации персонала в организации с адаптивной структурой управления лежит так называемое резонансное взаимодействие личностных компетенций<sup>3</sup>, в результате чего формируются коллективные компетенции, влияющие на демонстрируемое коллективом поведение, проявляющееся:

– в результате процесса осознания работником своего места в коллективе, что регламентирует его поведение и характер взаимодействия с коллегами (Э. М. Коротков, А. И. Пригожин, О. С. Виханский и А. И. Наумов, А. Б. Леонова);

– как отношение работника к выполняемой работе, включая следующие составляющие:

а) профессиональное самоопределение (С. В. Хайниш);

б) нормативно-ролевые компоненты, обеспечивающие включение личности в коллектив как систему, формируя желаемый тип работника (Н. И. Шаталова).

Адаптивное поведение проявляется как демонстрация правильных действий в ответ на внешний вызов (коллектив, руководитель, клиент). Считаем, что организационное поведение всех работников, включая руководителей, должно рассматриваться как требуемый организации вклад в усиление ее адаптивности.

Суть такого поведения описана многими представителями теории менеджмента. О. С. Виханский и А. И. Наумов считают, что поведение работника изменяется в соответствии с пониманием содержания работы, способов ее осуществления при осознании связи деятельности с целями и задачами организации и понимании

---

<sup>1</sup> Генкин Б. М. Экономика и социология труда. 7-е изд. М.: Норма, 2007. С. 365.

<sup>2</sup> Гелих О. Я., Князева Е. Н. Управление и синергетика. 3-е изд. СПб.: Книжный дом, 2012. 137 с.

<sup>3</sup> Ширинкина Е. В. Фасилитация как новая форма организации труда // Вестник НГИЭИ. 2021. № 10 (125). С. 105–116.

места своих действий в совокупном труде всего коллектива<sup>1</sup>. С. В. Хайниш вводит понятие «психологический собственник», определяя его в контексте профессионального самоопределения работника через ощущение себя совладельцем, стремящимся бережно, по-хозяйски обращаться с собственностью<sup>2</sup>. Н. И. Шаталова, характеризуя системные характеристики трудового потенциала работника, выделяет в его структуре нормативно-ролевые компоненты, обеспечивающие включение личности в освоение предписанных социальных норм и ролей, что приводит к формированию желаемого типа работника, который вписывается в упорядоченный непрерывный процесс ожиданий и обязательств, становясь частью системы<sup>3</sup>. Такой подход выходит за границы нашего исследования, но мы, ассоциируя нормативно-ролевые компоненты трудового потенциала работника с его личностными компетенциями, считаем, что автор отчасти объяснила один из моментов активизации работника: включение личности в освоение предписанных норм и ролей, что позволяет ему вписаться в организационное окружение, усиливая его.

Предлагаемый механизм формирования коллективной компетенции персонала организации с адаптивной структурой управления (рисунок 1) построен на авторском переосмыслении рассмотренных позиций в отношении адаптивных составляющих поведения работников в организации, при этом в состав механизма введены следующие междисциплинарные дефиниции: «идентичность», «идентификация», а также уточнены формулировки данных понятий, рассматриваемых в общей теории систем (таблица 4).

---

<sup>1</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 5-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 81.

<sup>2</sup> Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения: из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2013. С. 207.

<sup>3</sup> Шаталова Н. И. Система трудового потенциала // Управление персоналом в России: история и современность / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. С. 102.

Таблица 4 – Описание составляющих механизма формирования коллективной компетенции персонала организации с адаптивной структурой управления

Составляющие	Описание
Запас	Необходимая совокупность личностных компетенций работников организации <sup>1</sup>
Уравновешивающие (балансирующие) циклы обратных связей	Цепочка причинно-следственных информационных обратных связей, стабилизирующих величину запаса (совокупность личностных компетенций) в необходимых организации границах <sup>2</sup>
Усиливающие циклы обратных связей	Цепочка причинно-следственных информационных обратных связей, способствующих изменению величины запаса в соответствии с характером внешнего воздействия (положительного или отрицательного) <sup>3</sup>
Упреждающие циклы обратных связей	Цепочка причинно-следственных информационных обратных связей, способствующих предвосхищению критичной (отрицательной) для организации величины запаса <sup>4</sup>
Трудовой потенциал работника	Возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник, совокупность психофизиологических, ценностно-ориентационных, адаптационных компонентов, направленных на выполнение функций, связанных с профессионально-квалификационной деятельностью <sup>5</sup>
Личностные компетенции	Относительно устойчивые характеристики, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы (есть знание о требуемом поведении) <sup>6</sup>
Личностная идентичность	Отбор ценностей и целей и их присвоение на основании четкого самоопределения, выражающегося целями и ценностями, которыми человек руководствуется в течение жизни (А. Ватерман) <sup>7</sup>
Групповая (социальная) идентичность	Возможность выполнять различные требования всех ролевых систем, к которым принадлежит человек (Ю. Хабермас) <sup>8</sup>
	Включенность индивида в социальную группу, общение с членами этой группы при исключительном значении вербальной и невербальной символической коммуникации (И. Гоффман) <sup>9</sup>

<sup>1</sup> Медоуз Д. Х. Азбука системного мышления. 2-е изд. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. С. 43–54.

<sup>2</sup> Там же. С. 57–62.

<sup>3</sup> Там же. С. 62–68.

<sup>4</sup> О’Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. 5-е изд. М.: Альпина, 2011. С. 67–75.

<sup>5</sup> Экономика и социология труда / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 43.

<sup>6</sup> Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2016. С. 10.

<sup>7</sup> Waterman A. Identity development from adolescence to adulthood: an extension of theory and a review of research // *Developmental psychology*. 1982. Vol. 18. P. 341–358.

<sup>8</sup> Хабермас Ю. Вовлечение другого: очерки политической теории. 2-е изд. СПб.: Наука, 2008. 415 с.

<sup>9</sup> Гоффман И. Представление себя другим // Современная зарубежная социальная психология: тексты / под ред. Г. М. Андреевой и др. М.: Изд-во МГУ, 1984. С. 188–196.

## Продолжение таблицы 4

Составляющие	Описание
Проорганизационная идентичность	Детерминирует повышение эффективности индивидуальной, групповой деятельности работников и всей организации. Проявляется в стремлении к продуктивной работе, желании длительной работы в данной организации, организационной лояльности, сверхнормативной работе (А. В. Кошарный <sup>1</sup> )
Организационная идентификация	Процесс, посредством которого индивидуальные цели замещаются организационными, при этом они становятся детерминантами при принятии организационных решений (Г. Саймон <sup>2</sup> )
	Когнитивный конструкт, подразумевающий восприятие работниками своей принадлежности к организации как к социальной категории и связанный со специфическими формами поведения и эмоциональными состояниями (Б. Эшфорт и Ф. Маил <sup>3</sup> )
Потребность в аффилиации	Потребность быть с другими людьми, входить в общество, устанавливать дружеские отношения, сотрудничать <sup>4</sup>
Интеграция поведенческая	Смешивание, установление последовательности или объединение нескольких отдельных моделей поведения в координированное целое <sup>5</sup>
Тип организационной культуры	«Отзывчивый» – концентрация на совместной деятельности; краткосрочное планирование, ориентированное на достижение максимального результата; гибкость в координации работы; «активный» – формирование взаимоотношений между работками на основании доверия и взаимной поддержки, обоюдной лояльности и взаимного уважения; «высокоэффективный» – создание условий для выявления и развития потенциала работника <sup>6</sup>
<p>Примечание – Составлено автором с использованием: Ловаков А. В. Современные тенденции в исследованиях организационной идентификации // Психологические проблемы современного бизнеса: сб. науч. ст. М.: ГУ-ВШЭ, 2011. С. 135–159; Цуркин В. А. К проблеме личностной идентичности субъекта в психологии // Актуальные проблемы формирования коллектива как субъекта инновационной деятельности: материалы конф. Белгород: БелГУ, 2011. С. 100–105.</p>	

<sup>1</sup> Кошарный А. В. Организационная идентичность персонала и ее изучение // Актуальные проблемы психологического знания в современном образовательном пространстве: материалы Междунар. науч.-практ. и науч.-метод. конф. профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгород: БУКЭП, 2014. С. 141–148.

<sup>2</sup> Simon H. A. Administrative behavior. New York: Macmillan, 1947. 259 p.

<sup>3</sup> Эшфорт Б., Маил Ф. Теория социальной идентичности в контексте организации // Организационная психология. 2012. Т. 2, № 1. С. 4–27.

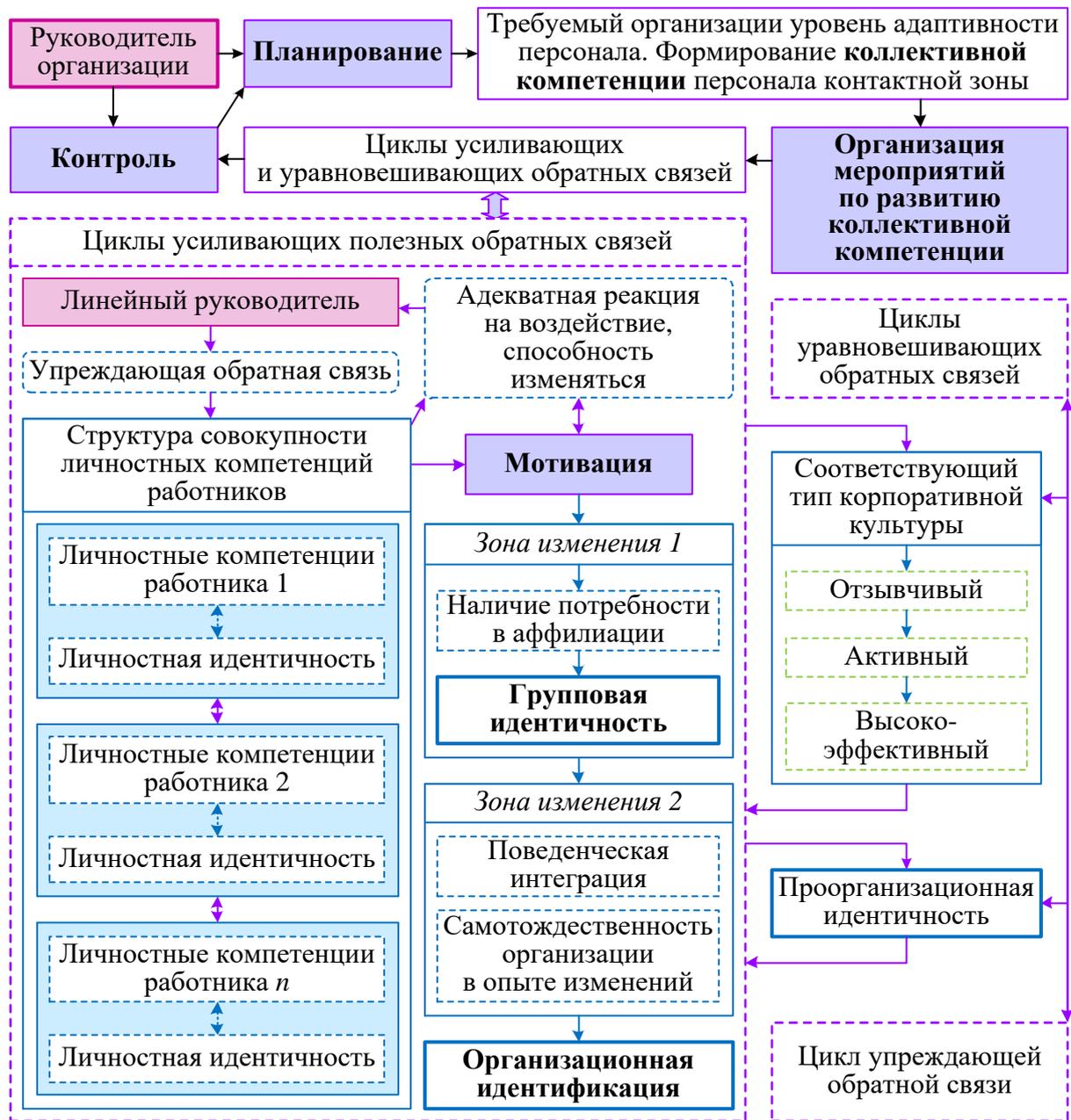
<sup>4</sup> Ребер А. Большой толковый психологический словарь. М.: АСТ, 2001. Т. 2. С. 363.

<sup>5</sup> Там же. С. 318.

<sup>6</sup> Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании. М.: ИНФРА-М, 1996. 287 с.

Механизм формирования коллективной компетенции персонала организации с адаптивной структурой управления включает (рисунок 1):

- оценку актуального состояния персонала организации: сложившей совокупности личностных компетенций;



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Механизм формирования коллективной компетенции персонала организации адаптивного типа

- установление маркеров степени сформированности личностных компетенций работников, установление уровня их личностной идентичности;
- определение уровня склонности работников к сотрудничеству (групповая идентичность, потребность в аффилиации), установление организационных возможностей объединения моделей поведения работников в координированное целое путем организационной идентификации;
- выявление, оценку степени проявления маркеров проорганизационной идентичности, воздействующей на характер обратных системных связей;
- установление степени проявления резонансного воздействия руководителя, согласующего свои действия в соответствии со сложившейся совокупностью личностных компетенций;
- создание необходимой организации типа корпоративной культуры, координирующего характер системных связей;
- постоянный мониторинг и сравнительный анализ состояния сложившей совокупности личностных компетенций при изменении кадрового состава (увольнение, перемещение, развитие).

По нашему мнению, адаптивность как свойство персонала организации формируется, когда личностная идентичность каждого работника встраивается в групповую идентичность, а затем в идентичность проорганизационную, усиливая тем самым эффект резонансного управления, когда:

- необходимые организации личностные компетенции формируются путем трансформации личностных качеств (личностная идентичности, потребность в аффилиации) в психологическую зрелость;
- необходимые организации профессиональные компетенции трансформируются в процессе развития профессиональных знаний и умений в квалифицированность (профессиональную зрелость).

Характер связи между составляющими предлагаемого механизма определяют циклы усиливающих обратных связей внутри коллектива организации, в результате которых работник адекватно реагирует на воздействие руководителя

и коллег<sup>1</sup>. Связи данного типа носят полезный характер, повышая целостность коллектива организации. В процессе воздействия благодаря усиливающим обратным связям руководитель создает условия для формирования требуемой совокупности личностных компетенций работников, формирующей эмерджентные свойства персонала организации<sup>2</sup>. Результатом такого воздействия является готовность персонала правильно реагировать на изменения как внутриорганизационной, так и внешней среды.

Авторская позиция заключается в том, что проорганизационная идентичность и соответствующий тип организационной культуры формируют циклы балансирующих (упреждающих) обратных связей, способствующих уменьшению возможного диссонанса внутри сложившейся совокупности личностных компетенций работников. Наряду с этим проорганизационная идентичность понимается как совокупность разделяемых членами организации характеристик атрибутов этой организации, отличающих ее от других (С. Альберт и Д. Уиттен<sup>3</sup>), а организационная культура – как набор «идеологических конструкторов»: миссия, стратегия, правила поведения, ориентация на клиента (Ю. Д. Красовский<sup>4</sup>).

Понятия «идентичность» и «идентификация» в теории менеджмента используется для объяснения социально-психологических аспектов организационного поведения. В научных трудах понятие «идентичность» раскрывается с двух позиций:

– как характеристика личности: идентичность формируется благодаря внутренней самовоспроизводящейся активности человека, связанной с реализацией намеченных задач, динамичной организацией потребностей, самоопределением, выражающимся целями, ценностями, которыми человек руководствуется в тече-

---

<sup>1</sup> Медоуз Д. Азбука системного мышления. 3-е изд. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2013. 343 с.

<sup>2</sup> Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). М.: Рид Групп, 2012. С. 457.

<sup>3</sup> Albert S., Whetten D. Organizational identity // Research in organizational behavior, vol. 7 / ed. by L. Cummings, B. Staw. Greenwich: JAI Press, 1985. P. 263–295.

<sup>4</sup> Красовский Ю. Д. Сценарий организационного консультирования. М.: Тип. «Новости», 2000. 366 с.

ние жизни (У. Джемс, Дж. Локк, Г. Зиммель, К. Ясперс, Э. Эриксон, Дж. Марсия, А. Ватерман, С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев, И. С. Кон);

– с позиции социальных взаимодействий (Дж. Мид, Ч. Кули, И. Гоффман, Ю. Хабермас, Х. Тэддфел, Дж. Тэрнер, Г. Брейквелл, М. В. Заковоротная).

Авторы, акцентирующие внимание на идентичности как на сложном личностном образовании, для объяснения особенностей данного феномена оперируют такими понятиями, как непротиворечивость, последовательность и тождественность себе (У. Джемс<sup>1</sup>); сознание собственного единства (К. Ясперс<sup>2</sup>); личная тождественность и целостность (Э. Эриксон<sup>3</sup>). При этом Дж. Марсия<sup>4</sup> и А. Ватерман<sup>5</sup> выделяют составляющие идентичности: цели, потребности, ценности, убеждения. Уровень сформированности (статус идентичности по Дж. Марсии) личностной идентичности значительно влияет на эффективность организационных процессов, связанных с принятием, осознанием, выбором требуемых действий в отношении поставленных перед работником задач. Стабильность и целостность организационной культуры также предопределяется уровнем развития личностной идентичности каждого работника организации: для эффективной деятельности коллектив на 60 % должен состоять из работников, чей статус идентичности соответствует характеристикам зрелой идентичности.

По мере эволюционирования понятие «идентичность» стало рассматриваться также с позиции социальных взаимодействий. К вопросу социальной обусловленности идентичности обращаются в своих работах Дж. Мид<sup>6</sup> и И. Гоффман<sup>7</sup>, утверждая, что, с одной стороны, формирование личностной идентичности детер-

---

<sup>1</sup> Капустин С. А. Вклад У. Джемса в представления о личности как психологической реальности // Национальный психологический журнал. 2017. № 1 (25). С. 64–71.

<sup>2</sup> Ясперс К. Общая психопатология. М.: Практикум, 1997. 1053 с.

<sup>3</sup> Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. М.: Прогресс, 1996. 340 с.

<sup>4</sup> Marcia J. E. Identity in adolescence // Handbook of adolescent psychology / ed. by J. Adelson. New York: Wiley, 1980. P. 159–187.

<sup>5</sup> Waterman A. Identity development from adolescence to adulthood: an extension of theory and a review of research // Developmental psychology. 1982. Vol. 18. P. 341–358.

<sup>6</sup> Mead G. H. Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist. Chicago: The University of Chicago Press, 1992. 401 p.

<sup>7</sup> Гоффман И. Представление себя другим // Современная зарубежная социальная психология: тексты / под ред. Г. М. Андреевой и др. М.: Изд-во МГУ, 1984. С. 188–196.

минировано социально заданными условиями, а с другой – она возникает только при включении человека в социальную группу. Развивая идеи Дж. Мида и И. Гоффмана, Ю. Хабермас<sup>1</sup>, а также Х. Тэджфел и Дж. Тернер<sup>2</sup> при создании теории социальной идентичности выделяют более фундаментальную составляющую личности человека: Я-идентичность (Ю. Хабермас), Я-концепция (Х. Тэджфел, Дж. Тернер). Данная составляющая включает в себя две подсистемы<sup>3</sup>:

– личностную идентичность, проявляющуюся в контексте физических, интеллектуальных и нравственных черт;

– социальную идентичность складывается из отдельных идентификаций и определяется принадлежностью человека к различным социальным группам.

Интересна и принята нами за основу понимания феномена идентичности трактовка, данная М. В. Заковоротной: «Идентичность – это многомерный процесс в человеческом становлении, исследование которого совмещает социальные, психологические, культурологические, биологические аспекты. Идентичность – это модель жизни, позволяющая разделить „Я“ и окружающий мир, определить соотношение внутреннего и внешнего, конечного и бесконечного, адаптации и самозащиты, упорядочить разнообразие в целях самореализации и самоописания»<sup>4</sup>.

Управление в современных организациях не ориентировано на целенаправленное формирование проорганизационной идентичности. Как правило, данный процесс носит неформальный характер, подчиняясь правилам естественной самоорганизации. Полезная для организации проорганизационная идентичность возникает, когда оценен статус идентичности каждого работника, выявлен характер связи между ними. Не углубляясь в классификации статусов идентичности, отметим, что для формирования адаптивности коллектива, оптимальной для организа-

---

<sup>1</sup> Хабермас Ю. Вовлечение другого: очерки политической теории. 2-е изд. СПб.: Наука, 2008. 415 с.

<sup>2</sup> Tajfel H., Turner J. The social identity theory of intergroup behaviour // Psychology of intergroup relations / ed. by S. Worchel, W. Austin. Chicago: Nelson-Hall, 1986. P. 7–24.

<sup>3</sup> Ловаков А. В. Современные тенденции в исследованиях организационной идентификации // Психологические проблемы современного бизнеса: сб. науч. ст. / под ред. Н. Л. Иванова и др. М.: ГУ-ВШЭ, 2011. С. 135–159.

<sup>4</sup> Заковоротная М. В. Идентичность человека: социально-философские аспекты. Ростов н/Д: Изд-во СКНЦ ВШ, 1999. С. 198.

ции, процесс управления должен быть настроен на работу с наиболее приемлемыми статусами идентичности работников<sup>1</sup>:

– досрочная идентификация (предрешенность) – принятие на себя обязательств в результате следования чужому мнению, авторитету;

– достижение идентичности (зрелая идентичность) – благополучное завершение кризиса идентичности, возникновение новой тождественности, работник связывает себя обязательствами вследствие сделанного им выбора.

В реальности же работники или кандидаты на вакантные должности являются носителями разных статусов идентичности. Дж. Марсия выделяет в своей классификации также нежелательные для организации статусы идентичности ее работников<sup>2</sup>:

– размытая (диффузная) идентичность – это состояние избегания решений, инфантилизм;

– статус идентичности, называемый автором «мораторий» – состояние поиска самоидентификации.

Руководитель имеет возможность влиять на процесс трансформации нежелательных статусов идентичности работников, но только путем целенаправленной, долговременной работы по формированию проорганизационной идентичности, когда работник (кандидат) либо адаптируется, усиливая проорганизационную идентичность, либо вытесняется коллективом как диссонирующий элемент.

Логическим продолжением рассмотрения составляющих предлагаемого механизма является понимание сущности понятия «идентификация». Идентификация определяется как процесс, а идентичность (организационная, личностная, групповая) – как результат процесса идентификации<sup>3</sup>. В практике управления понятия «проорганизационная идентичность» и «организационная идентификация»

---

<sup>1</sup> Парамузов А. В., Несмеянова Р. К. Создание и анализ психометрических свойств опросника «Статус управленческой идентичности» // Организационная психология. 2019. Т. 9, № 3. С. 120–152.

<sup>2</sup> Marcia J. Identity in adolescence // Handbook of adolescent psychology / ed. by J. Adelson. New York: Wiley, 1980. P. 159–187.

<sup>3</sup> Ловаков А. В. Современные тенденции в исследованиях организационной идентификации // Психологические проблемы современного бизнеса: сб. науч. ст. / под ред. Н. Л. Иванова и др. М.: ГУ-ВШЭ, 2011. С. 135–159.

отождествляются по причине того, что субъектом организационной идентичности является не работник, а организация.

В рамках предложенного механизма понятия «организационная идентификация» и «проорганизационная идентичность» дифференцированы. Принимая трактовку понятия «идентификация» Г. Саймона (см. таблицу 4), мы предлагаем уточнить понятие «проорганизационная идентичность» в отношении работника и понимать ее как *совокупность устойчивых наборов поведенческих стереотипов, приобретенных работниками в процессе выполнения порученной работы.*

Компонентами организационной идентификации являются:

- согласованное взаимодействие работников в процессе выполнения порученной работы;
- степень солидарности работников с организацией через ощущение поддержки со стороны руководителя.

Использование феномена множественной идентичности (личностной, групповой, организационной) позволяет:

- формировать координированное целое в структуре организационного поведения работников;
- компенсировать несформированную личностную идентичность работника (кандидата);
- укрепить организационную культуру за счет однородности целей, ценностей и установок.

Внешняя активизация персонала имеет свой предел. Предлагаемый механизм позволяет быстро, без сопротивления сформировать коллектив, откликающийся на управленческое воздействие, при этом включенный в процесс взаимодействия с клиентом, максимально активный в совместных действиях в отношении решения проблем клиента, способный к объективной оценке окружающей его действительности, ориентированный на чувство долга и ответственности.

В настоящее время организации конкурируют не столько технологиями и уровнем подготовки персонала, сколько тем, что для других организаций является недостижимым, невозможным для воспроизведения. Клиент в момент полу-

чения услуги формирует впечатление, впоследствии влияющее на характер его будущих взаимодействий с организацией. Искусство управления впечатлением клиента обусловлено уровнем компетентности организации, оказывающей услуги и зависит от степени сформированности коллективных компетенций, связанных прежде всего с персоналом контактной зоны<sup>1</sup>. Конкретизируем:

– компетентность организации мы рассматриваем как устоявшуюся совокупность компетенций, неоднократно проверенных практикой работы организации;

– компетенция – это такая комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе;

– коллективные компетенции представляются как исключительные, последовательно накопленные комбинации компетенций персонала, дифференцирующие услугу или продукт среди идентичных посредством максимальной идентификации их свойств актуальным потребностям клиента.

Для организации адаптивного типа выбор подхода к управлению персоналом контактной зоны является залогом успеха его работы.

### **1.3 Типологический подход в управлении персоналом контактной зоны организации адаптивного типа**

Анализ подходов к управлению персоналом организации (таблица 5) показал, что не существует подхода, полностью удовлетворяющего потребности управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа.

---

<sup>1</sup> Лустина Т. Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т 11, № 2 (72). С. 73–86.

Таблица 5 – Соответствие различных подходов требованиям к управлению персоналом контактной зоны организации адаптивного типа

Подход к управлению персоналом	Основные положения	Соответствует	Не соответствует
Научный менеджмент	Разработка стандартных процедур для каждого вида деятельности; предварительный отбор работников, обладающих соответствующими способностями; обучение наиболее эффективным методам труда; обеспечение процесса выполнения рабочих заданий; обеспечение материального стимулирования <sup>1</sup>	Учет рабочего времени; подбор работников, соответствующих функциональным требованиям должности; проектирование, нормирование, стандартизация деятельности персонала	Отсутствие внимания к потребностям работников, социальному контексту выполняемой работы; личность работника не фактор повышения производительности выполняемой работы
Бюрократический подход	Рациональное, обезличенное управление персоналом; четкое распределение должностных обязанностей и ответственности работников; жесткая иерархическая структура; отбор и продвижение работников осуществляется в соответствии с их квалификацией	Разделение рабочих задач в соответствии с четкими определениями полномочий и ответственности работников, рассматриваемые как официально узаконенные обязанности	Обезличивание работника; работник подчиняется установленным в организации правилам и требованиям; выход за рамки требований рассматривается как серьезное нарушение организационного порядка
Административный подход (классическая школа)	Создание универсальных принципов управления. За основу взята идея, что следование принципам несомненно приведет к успеху. Разработка рациональной системы управления организации на основании единоначалия, выделения следующих функций управления: планирование и организация	Функциональное управление: планирование, организация, распорядительство, координирование и контролирование. Вознаграждение работников, повышающих свою производительность. Делегирование полномочий подчиненным	Не учитывается социальный аспект управления. Не стимулируется развитие творческой направленности работника. Сильная централизация власти. Излишняя рационализация труда работника

<sup>1</sup> Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Всеобщая история менеджмента. М.: Елима, 2007. С. 576.

Продолжение таблицы 5

Подход к управлению персоналом	Основные положения	Соответствует	Не соответствует
Системный подход	Организация рассматривается как система, характеризующаяся наличием элементов, необходимым характером взаимосвязей элементов и целью	Принципы системного подхода создают потенциал, способствующий формированию универсального порядка, обособовывающего кадровый потенциал как системное свойство коллектива организации	В основном как система рассматривается организация, а не ее коллектив или работник с составляющими его трудового потенциала как элементами системы
Поведенческий подход	Успех управления персоналом зависит от способности руководителя предсказывать, контролировать поведение работников, учитывая их потребности, степень удовлетворения которых влияет на эффективность выполнения ими поставленных задач	Демонстрация работником требуемых в процессе оказания услуги гостеприимства моделей поведения влияет на степень удовлетворенности гостя обслуживанием., предопределяя степень его последующих обращений в организацию	Работа в контактной зоне – результат коллективного труда. Непродуктивно рассматривать поведение отдельного работника без учета влияния организационного окружения на особенности его поведения в процессе работы
Процессный подход	Сущность процессорного подхода – управление совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы. Существенной является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не спонтанными. Результат процесса прогнозируем, а не вероятен	Отдельные действия работника регламентируются стандартами обслуживания, программируя требуемый результат. Услуга гостеприимства обслуживания фрагментарно осуществляется благодаря четким отработанным процессам	Необходимый организации результат оказания услуги гостеприимства во многом зависит от человеческого фактора. Личный вклад работника создает неповторимый потребительский опыт гостя, спланировать который сложно
Ситуационный подход	Управление на основе ситуационного подхода предполагает воздействие на экономические, социальные, психологические, поведенческие составляющие, формирующие конкретные рабочие ситуации	Вариативность методов управления, зависящая от складывающейся ситуации, позволяет руководителю оказывать требуемое для достижения цели воздействие на персонал	Неопределенность ситуации обслуживания существенна. Контактный работник, управляя процессом оказания услуги гостеприимства, имеет требуемую степень свободы, принимая решения в интересах гостя

## Продолжение таблицы 5

Подход к управлению персоналом	Основные положения	Соответствует	Не соответствует
Функциональный подход	Закрепление за работником конкретного вида работы, подлежащего безусловному выполнению	Устанавливает порядок работы линейных работников. Подход эффективен в ситуациях, где не требуется персонализации услуги	Стандарты ограничивают процесс персонализации услуги гостеприимства. Не определена степень эмоциональной включенности работника в процесс обслуживания
Ролевой подход	Формирование команды, решающей кратковременные, проектные цели	Ролевой принцип усиливает человеческий фактор при взаимодействии работника как с гостем, так и с коллегами	Интерпретация роли в рамках команды ограничивает границы ее проявления. В гостеприимстве контактный работник может проявлять множество ролей в зависимости от ситуации обслуживания
<p>Примечание – Составлено автором по: Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента. Ростов н/Д: ЮФУ, 2014. 604 с.; Классики менеджмента: энциклопедия / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. 1160 с.; Классики теории государственного управления: американская школа / ред. Дж. Шафритц, А. Хайд. М.: МГУ, 2003. 799 с.; Кредисов А. И. История учений менеджмента. Киев: ВИРА-Р, 2000. 336 с.; Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Всеобщая история менеджмента. М.: Елима, 2007. 888 с.</p>			

Как правило, принятая в организации стратегия управления распространяется и на данную категорию персонала. Чаще всего практика управления оперирует проверенными, в определенных границах достаточно эффективными, где-то консервативными знакомыми концепциями управления, избегая применения междисциплинарных знаний для повышения эффективности работы персонала, особенно в контактной зоне<sup>1</sup>.

В процессе становления теории менеджмента представленные подходы, безусловно, доказали свою эффективность. Тем не менее специфика работы в контактной зоне требует подбора и сочетания подходов с учетом деятельности именно этой категории персонала организации адаптивного типа. Для повышения

<sup>1</sup> Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности): антикризисное управление и создание саморазвивающихся систем. М.: Рид Групп, 2012. С. 394.

управляемости персонала в контактной зоне предлагается использовать сочетание следующих подходов как инструментов управления: типологического, компетентностного и поведенческого.

Типологический подход применим при дифференциации персонала контактной зоны на работников ключевых (ядро) и периферийных. Критерий разделения – доминирование личностных или профессиональных компетенций, определяющих демонстрируемую работником в контактной зоне модель поведения.

Специфика работы персонала в организациях адаптивного типа предполагает, что при необходимости работники могут эффективно выполнять не только закрепленные за ними функции, но и смежные, взаимозаменяемые функции. Чем выше способность работника контактной зоны к выполнению порученной деятельности, тем больший вклад он вносит в процесс достижения целей организации. Это требует увеличения функциональности работника, расширения диапазона его профессиональных компетенций относительно его карьеры. Работник находится в состоянии функциональной аккумуляции и способен быстро актуализировать освоенные прежде профессиональные компетенции по мере необходимости.

Своеобразны требования к личностным компетенциям работника контактной зоны. Уместно раскрыть их сущность, проводя ассоциации с понятием «роль». Одним из объяснений понятия «роль» является трактовка с позиции рода, характера и степени чьего-либо участия в чем-либо<sup>1</sup>. Действия персонала контактной зоны в процессе взаимодействия с клиентом похожи на театральную роль; качество этой роли, созданное работником впечатление у клиента зависит от его готовности к работе, способности служить, артистичности, способности импровизировать в трудных ситуациях, проявлять искреннюю заботу о клиенте, способности предвосхитить его потребности<sup>2</sup>. Таким образом, в авторской трактовке *роль работника контактной зоны – это демонстрация им интегративной*

---

<sup>1</sup> Фасмер М. Этимологический словарь русского языка: в 4 т. 4-е изд. М.: Астрель: АСТ, 2007. Т. 3. С. 285.

<sup>2</sup> Корнова Г. Р., Логинова Е. В. К вопросу о мотивации работников сервисной организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 6. С. 73.

активности в контактной зоне при взаимодействии с клиентом, коллективом, руководителем.

Каждый работник контактной зоны, интерпретируя свою роль, играя ее, характеризует ее, осознает свое место в ролевой картине коллектива, закладывает тем самым источник формирования требуемого организации впечатления клиента<sup>1</sup>. Организационные роли проявляются только во взаимодействии. Считаем, что роль работника – это проявляемая в контактной зоне совокупность его личностных компетенций. Работник должен обладать совокупностью личностных компетенций (мягких навыков), позволяющих ему правильно адаптироваться к меняющейся ситуации в контактной зоне. Для организации адаптивного типа необходим результат, когда сложившаяся совокупность личностных компетенций персонала контактной зоны влияет на процесс приобретения клиентом первоклассного клиентского опыта<sup>2</sup>, определяющего количество его последующих обращений в организацию.

Работа в контактной зоне требует поведения, соответствующего ожиданиям клиента (таблица 6), которое формируется двумя способами:

- источник поведения работника – требования рабочей ситуации, работник адаптируется, прилагая усилия;
- демонстрируемое в контактной зоне поведение естественно для персонала.

Таблица 6 – Типы организационного поведения, влияющие на соответствие организации ожиданиям клиентов

Уровни удовлетворения ожиданий клиентов	Характеристика организационного поведения	Требования к персоналу контактной зоны
Не соответствует ожиданиям многих клиентов	Реагирование на непривычные просьбы клиентов с разрешения руководителя	Дисциплинирован извне, знает стандарты
Соответствует ожиданиям некоторых клиентов	Самостоятельное реагирование на непривычные просьбы клиентов	Дисциплинирован изнутри, знает и соблюдает стандарты

<sup>1</sup> Пайн Д., Гилмор Д. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: Вильямс, 2005. 299 с.

<sup>2</sup> Соколов Л. Управление клиентоориентированной организацией – поиск баланса формального и неформального // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 11. С. 100–106.

## Продолжение таблицы 6

Уровни удовлетворения ожиданий клиентов	Характеристика организационного поведения	Требования к персоналу контактной зоны
Превышает ожидания некоторых клиентов	Стремление выполнить любые запросы клиентов	Имеет представление о потребностях клиентов, выбирает варианты действий
Превосходит ожидания любых клиентов	Не просто удовлетворение клиентов, но и их восхищение	Самостоятельно создает варианты действий для удовлетворения потребностей клиентов
<p>Примечание – Составлено автором по: Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова и др. 3-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 280 с.; Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 160 с.; Калабина Е. Г. Эволюция системы отношений «работник – работодатель» в экономической организации. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2011. 438 с.; Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2016. 156 с.; Кобьёлл К. Искренний сервис. М.: Бизнеском, 2009. 197 с.; Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. 5-е изд. М.: Дело, 2011. 942 с.; Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999. 691 с.</p>		

С целью повышения эффективности работы персонала в контактной зоне, его управляемости, формирования и развития его адаптивности составлена типология работников контактной зоны (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).

Предложенная типология может быть основанием для принятия управленческих решений в отношении конкретного типа работника (кандидата).

Работник (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 отказывать в должности.

Работник, способный только к соблюдению и применению стандартов (тип 2), рассматривается как ответственный периферийный работник.



Примечание – Составлено автором.

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

Работник, 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 предполагает дифференциацию персонала контактной зоны на ключевых (ядро) и периферийных работников. В зависимости от степени выраженности профессиональных или личностных компетенций мы относим работников третьего типа к категории ключевых работников, а остальные типы рассматриваются как работники периферии. Именно работников, относящихся к тре-

тому типу, необходимо поддерживать, сохранять и усиливать их лояльность, поскольку таким работникам сложно найти замену.

Предлагаемая дифференциация персонала контактной зоны (ядро ↔ периферия) для управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа целесообразна по следующей причине: ядро является устойчивой организационной структурой, мало меняющейся во времени или развивающейся только с целью усиления своего потенциала. Работники ядра компенсируют объективную для контактной зоны текучесть периферийных работников.

Периферийный работник выполняет порученные обязательства, а также демонстрирует требуемое по отношению к клиенту поведение. Периферийные работники несут ответственность только за соблюдение стандартов, вклад в отношения с коллегами они вносят благодаря своей способности подстраиваться под потребности коллектива.

Работник ядра готов выполнять все функции процесса обслуживания, вводить новых работников в должность, оказывать помощь в решении конфликтных ситуаций с клиентами, нести ответственность за удовлетворенность клиента пребыванием в организации. Вследствие этого к работнику ядра предъявляются следующие требования:

- мгновенная реакция, способность предвидеть, вносить изменения в процесс взаимодействия с клиентом;
- способность к многозадачности, предполагающая оперативное включение в различные этапы процесса взаимодействия с клиентом;
- способность оказывать влияние, проявляющаяся при необходимости в координации действий периферийных работников;
- умение использовать самые разные сценарии того, как будет развиваться ситуация обслуживания, и, исходя из собственного понимания, что хорошо и что плохо, совершать действия в рамках стандартов;
- навык проявлять самокоординацию в ситуации самопроизвольно возникающего порядка при взаимодействии с клиентом на основе правил, регламентирующих его деятельность.

Многозадачность деятельности работника ядра предопределяет детерминанты управляющего воздействия: оценку адаптационных возможностей работника, принятие работником поручаемых организацией обязательств, выявление склонности работника (кандидата) к самопроизвольному формированию и автономному поддержанию потребности к согласованному поведению, что определяет важность следующих областей управления:

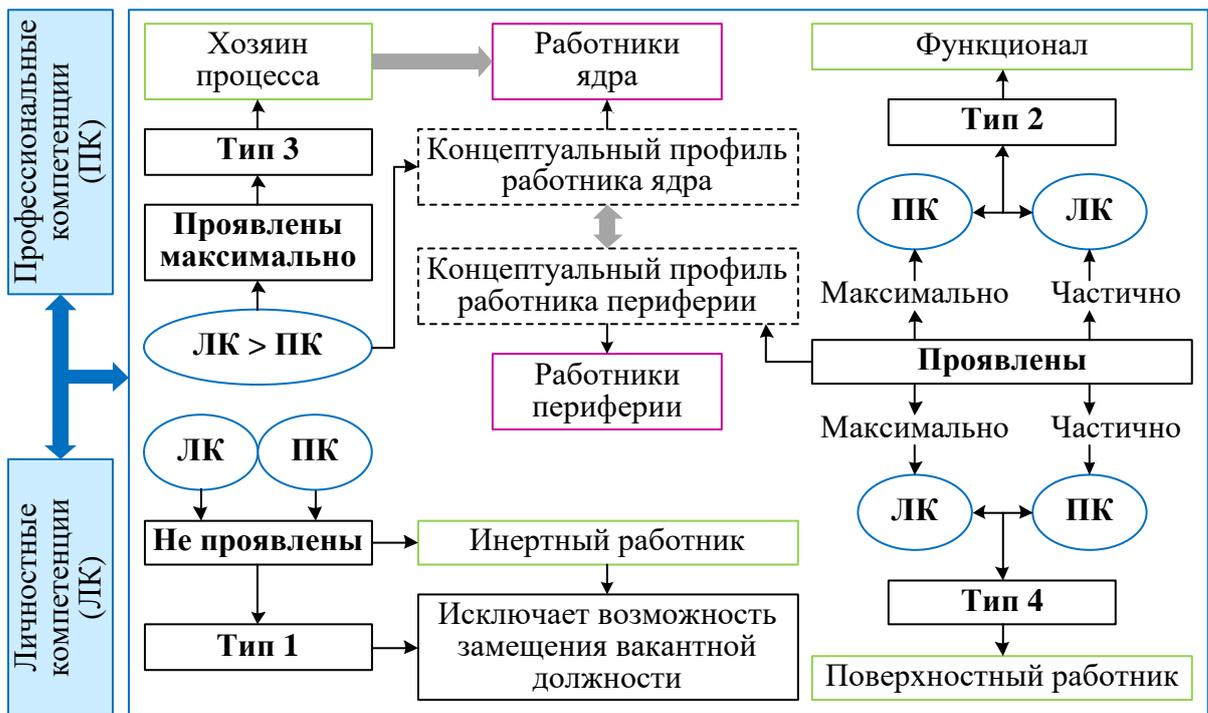
- подбор работников (кандидатов) с учетом идентификации сложившей совокупности личностных компетенций персонала контактной зоны;
- оценка соответствия профессиональных и личностных компетенций работника (кандидата) занимаемой (вакантной) должности; учет его потенциального (положительного, отрицательного) влияния на адаптивные возможности персонала контактной зоны;
- развитие (при возможности) личностных компетенций работника (кандидата) с целью повышения адаптивных свойств персонала контактной зоны<sup>1</sup>.

С учетом специфики деятельности организации адаптивного типа автором предложена типологическая модель персонала контактной зоны. Модель включает: 1) работников ядра и работников периферии; 2) типы работников; 3) концептуальные профили работников ядра и периферии (рисунок 3).

При подборе работника на вакантную должность модель позволяет: 1) визуализировать сложившуюся типологическую картину персонала контактной зоны; 2) на основании определения степени выраженности (сформированности) профессиональных и личностных компетенций определить тип работника (кандидата); 3) оценить характер влияния (положительного, отрицательного) компетенций работника относительно сложившейся совокупности компетенций персонала контактной зоны; 4) принять управленческое решение: включать работника (кандидата) в ядро, периферию, контролируя возможность его развития, или отказать в должности.

---

<sup>1</sup> Ширинкина Е. В. Обучение персонала как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы // Вестник НГИЭИ. 2021. № 2 (117). С. 88–100.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Типологическая модель персонала контактной зоны организации адаптивного типа

Для работника периферии важно не выйти за рамки стандартов обслуживания. Периферийный работник интерпретирует результат работы с некоторой фиксированной точки зрения и своим поведением может «гасить» активность ядра. Поэтому принимать решение в отношении периферийных работников (кандидатов) следует с учетом ее влияния на работников ядра.

Основные характеристики работников ядра и периферии представлены в таблице 7.

Внедрение в практику управления персоналом организации адаптивного типа предложенной типологии работников, типологической модели персонала контактной зоны способствует: 1) снижению затрат на подбор персонала путем своевременного выявления несоответствия набора компетенций работника (кандидата) сложившейся совокупности компетенций персонала контактной зоны; 2) снижению количества ошибок персонала при работе в контактной зоне; 3) мониторингу типологической картины в целях предотвращения дисбаланса в сово-

купности компетенций (профессиональных, личностных) персонала контактной зоны путем целенаправленного воздействия на процесс взаимодействия разных типов работников.

Таблица 7 – Характеристики работника ядра и периферийного работника, необходимые при работе в контактной зоне

Характеристики процесса взаимодействия персонала контактной зоны с клиентом (коллегами)	Характеристики работника	
	Работник ядра	Периферийный работник
Многозадачность	Ситуативная адаптация к клиенту и к коллегам	Адаптация к потребностям коллектива
Высокая степень контакта с клиентом	Ответственность за удовлетворенность клиента	Ответственность за результаты коллективного труда
Высокая степень неопределенности просьб клиентов и их реакции на поведение персонала	Рефлексия, оперативное реагирование на просьбы клиента	Рефлексия, оперативное реагирование на просьбы коллег
Частое возникновение моментов истины	Рефлексия. Конструктивное восприятие критики	Рефлексия. Конструктивное восприятие критики коллег
Работа на создание впечатлений у клиента	Поддержание обратной связи с клиентами и коллегами	Поддержание обратной связи с коллегами
Высокая степень взаимодействия с другими работниками, участвующими в создании услуги	Понимание содержания не только собственной работы, но и работы других участников процесса создания услуги	Понимание содержания собственной работы, самоконтроль выполнения порученной работы
<p>Примечание – Составлено автором по: Кунявский М. Е., Ветров А. С. Организация инновационного сервиса на промышленных предприятиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 1 (45). С. 46–49; Маннапов Р. Г., Берешева Л. А. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития. М.: МАКС Пресс, 2011. 173 с.; Миллер Д. Великолепная команда: что нужно знать, делать и говорить для создания великолепной команды. СПб.: Весь, 2011. 158 с.; Чейз Р., Эквилайн Н., Якобе Р. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд. М.: Вильямс, 2003. 704 с.</p>		

Представим порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа на основе типологического подхода (рисунок 4).



Примечание – Составлено автором.

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

Порядок определяет последовательность решений руководителя на основе оценки и мониторинга типологической картины персонала контактной зоны на

уровне взаимодействия «ядро ↔ периферия». Рассматриваются два сценария управленческих решений:

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

– управленческие решения принимаются в ответ на выявленный дисбаланс в составе компетенций персонала контактной зоны (увольнение ключевого работника и т. д.), когда необходимо восполнить потери или усилить компетенции. Для решения возникшей проблемы большое значение имеют этапы адаптации нового работника с учетом его способности идентифицировать свои ценности и цели с организационными ценностями и целями. В зависимости от этого работник (кандидат) будет адаптирован к периферии или будет включен в ядро.

Руководитель принимает решение соответственно потенциалу влияния компетенций работника (кандидата) на сложившийся состав компетенций персонала контактной зоны.

Дифференциация персонала контактной зоны на ядро и периферию позволяет внедрять в практику менеджмента организации адаптивного типа эффективные варианты адаптации работника 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.

Таким образом, анализ работ отечественных и зарубежных представителей теории менеджмента (Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский, Ч. Барнард, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, Ф. Селзник, А. Этциони, К. Вейк, Ф. Лютенс, А. И. Кочеткова, С. Д. Резник и др.) показал, что организационное поведение оказывает влияние на продуктивность персонала организации. Вследствие этого управление организационным поведением стало ключевой задачей в работе руководителя современ-

ной организации. Чаще других такие задачи решают руководители организаций адаптивного типа, потому что их жизнеспособность зависит от одобряемого клиентом поведения персонала и быстроты решения его проблем в контактной зоне. Экономическое же поведение современного клиента иррационально и гиперперсонализировано<sup>1</sup>. Вследствие этого специфика организации работы в контактной зоне предопределяет специфичность управления персоналом контактной зоны, анализ которой показал следующее:

- степень сформированности адаптивных свойств персонала влияет на результативность его работы;

- персонал контактной зоны несет основную адаптивную нагрузку, поэтому менеджмент таких организаций в первую очередь сталкивается с задачами формирования, поддержания и развития так называемых адаптивных свойств персонала данной категории;

- в контактной зоне преобладает обоюдная взаимозависимость работ: требования клиента выполняются в результате приспособления персонала к ходу процесса обслуживания, к совместным действиям, к изменению потребностей клиента;

- управлять обоюдной взаимозависимостью работ сложно, так как большую часть рабочего времени персонал контактной зоны принимает решения самостоятельно, усиливая тем самым децентрализацию управления;

- методическое обеспечение управления персоналом контактной зоны, как правило, традиционно и решает ограниченный круг задач: разделение работников согласно их функциональной готовности выполнять работу, оптимизация взаимодействия руководителя с группой работников, выстраивание требуемой организационной иерархии, что, с нашей точки зрения, снижает адаптивные свойства персонала такой категории;

---

<sup>1</sup> Kornova G., Loginova E. Service opportunities in the development of the hospitality services market in terms of the new industrialization // Proceedings of the 2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018). Amsterdam: Atlantis Press, 2019. P. 496–499.

– сохранить контроль над деятельностью персонала контактной зоны, по нашему мнению, позволит осознанная, целенаправленная работа менеджмента по формированию и развитию проорганизационной идентичности, организационной идентификации, требуемого типа организационной культуры, которые являются источниками формирования его коллективных компетенций;

– коллективные компетенции персонала контактной зоны – это исключительные, последовательно накопленные комбинации компетенций, персонифицирующие работу персонала в контактной зоне; они дифференцируют образ таких организаций в восприятии клиентов, влияя тем самым на количество их последующих возвращений;

– считаем, что потенциал формирования коллективных компетенций и адаптивных свойств персонала контактной зоны заключен в методическом обеспечении управления им, теоретически обоснованном принципами типологического подхода, для чего разработаны:

а) типология работников контактной зоны соответственно их вкладу в процесс персонификации взаимодействия с клиентом;

б) типологическая модель персонала контактной зоны организации адаптивного типа;

в) порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа на основе типологического подхода.

Контролируемое формирование коллективных компетенций и адаптивных свойств персонала позволяет минимизировать риск объективной для организаций адаптивного типа децентрализации управления и осуществлять совместную работу в контактной зоне в соответствии с требованиями клиента.

## 2 Методическое обеспечение управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа

### 2.1 Анализ методик оценки персонала контактной зоны организации

Результативность персонала организации адаптивного типа во многом зависит от его способности осознавать и нести коллективную или индивидуальную ответственность при работе в контактной зоне, что, в свою очередь, является основанием для выбора методов его оценки (таблица 8).

Таблица 8 – Перечень организаций адаптивного типа, дифференцированных по степени ответственности персонала в контактной зоне

Коллективная ответственность персонала в контактной зоне	Персональная ответственность работника в контактной зоне
<p>Коллективные средства размещения (гостиницы, и аналогичные средства размещения, специализированные средства размещения).</p> <p>Предприятия общественного питания (рестораны, кафе, кофейни и т. д.).</p> <p>Авиакомпании.</p> <p>Медицинские центры (платные).</p> <p>Туризм (продажа турпродукта, рекреация, индивидуальные туры, событийный туризм и т. д.).</p> <p>Физкультурно-спортивные организации.</p> <p>Государственные и муниципальные организации культуры (театры, музеи, концертные организации и т. д.)</p>	<p>Торговые организации (продовольственные и непродовольственные магазины, ТРЦ и т. д.).</p> <p>Организации бытового обслуживания (парикмахерские, ремонтные мастерские, салоны красоты и т. д.).</p> <p>Юридические организации.</p> <p>Финансовые организации.</p> <p>Социально ориентированные некоммерческие организации (социальное обслуживание и защита граждан).</p> <p>Консультационная психологическая служба.</p> <p>Многофункциональный центр (МФЦ).</p> <p>Государственные и муниципальные учреждения.</p> <p>Частные охранные предприятия.</p> <p>Копировальные центры.</p> <p>Транспортные предприятия.</p> <p>Подразделения почтовой связи</p>
<p>Примечание – Составлено автором.</p>	

В 2020 г. объем рынка платных услуг населению Свердловской области по отношению к 2019 г. снизился на 21,5 %. В январе – сентябре 2021 г. он составил 294 531,6 млн р., что в сопоставимой оценке к аналогичному периоду 2020 г. составило 117,6 %. Несмотря на это рынок платных услуг пока еще не восстановился до уровня 2019 г. (407 397,2 млн р.). Тем не менее при сохранении сложившейся тенденции развития прогнозируемый прирост объема рынка платных услуг за сентябрь – декабрь 2021 г. должен составить 98 177,2 млн р., соответственно в 2021 г. объем рынка платных услуг предположительно составит 392 708,8 млн р., или 96,39 % в сопоставимой оценке к 2019 г.

Выделим организации, где при оказании услуг доминирует коллективная ответственность работников в контактной зоне. Этими организациями с января по сентябрь 2021 г. было уже оказано услуг на сумму 32 766,9 млн р., к концу 2021 г. объем оказанных ими услуг составит 43 689,2 млн р., что на 33,16 % меньше по сравнению с 2019 г.: услуг гостеприимства меньше на 37,44 %, услуг санаторно-курортных организаций – на 44,7 %, туристских услуг – на 87,01 %, услуг физической культуры и спорта – на 31,01 %, услуг, оказываемых культурными учреждениями, – на 33,02 % (таблица 9).

Тенденция к уменьшению объема платных услуг населению практически не повлияла на среднесписочную численность (ССЧ) работников анализируемых организаций: по сравнению с 2019 г. ССЧ работников данных организаций в 2020 г. снизилась на 0,62 %, в 2021 г. – на 2,4 % (таблица 10).

При уменьшении объема платных услуг населению на фоне сохранения ССЧ работников руководство организаций должно решать задачи, с одной стороны, увеличения объема платных услуг, оказываемых населению, а с другой – удержания, сохранения, развития работников, особенно в тех организациях, где текучесть кадров является объективным явлением (например, в сфере гостеприимства). Объективно особенностью деятельности анализируемых организаций является также незначительная доля высококвалифицированных работников в общей численности работников квалифицированных (см. таблицу 10).

Таблица 9 – Доля платных услуг населению по видам экономической деятельности, где контактную зону отличает коллективная ответственность работников, в объеме платных услуг населению Свердловской области

Виды экономической деятельности, где контактную зону отличает коллективная ответственность	Итого в 2019 г., млн р.	Доля, %		Итого в 2020 г., млн р.	Доля, %		Итого в январе – сентябре 2021 г., млн р.	Доля, %		Прогнозируемый прирост к концу 2021 г., тыс. р.	Объем платных услуг к концу 2021 г., млн р.	Доля от значения 2019 г., %
		к январю – декабрю 2018 г.	к итогу		к январю – декабрю 2019 г.	к итогу		к январю – сентябрю 2020 г.	к итогу			
Услуги гостиниц и аналогичные услуги по предоставлению временного жилья	5 226,6	98,5	1,3	2 510,0	46,8	0,8	2 452,5	110,0	0,8	817,5	3 270,0	62,6
Услуги специализированных коллективных средств размещения (услуги санаторно-курортных организаций)	4 803,3	107,6	1,2	2 021,9	40,6	0,6	1 992,1	134,0	0,7	664,0	2 656,1	55,3
Услуги туристических агентств, туроператоров, прочие услуги по бронированию и сопутствующие им услуги	17 358,8	108,0	4,3	3 819,6	22,6	1,2	1 690,7	41,4	0,6	563,6	2 254,3	13,0
Медицинские услуги	30 320,8	100,0	7,4	27 121,7	48,0	8,4	22 745,1	109,0	7,7	7 581,7	30 326,8	100,2
Услуги физической культуры и спорта	2 836,3	100,9	0,7	1 650,5	54,6	0,5	1 467,6	118,0	0,5	489,2	1 956,8	69,0
Услуги учреждений культуры	4 815,3	97,5	1,2	2 033,7	40,8	0,6	2 418,9	150,0	0,8	806,3	3 225,2	67,0
<i>Всего по видам экономической деятельности, где контактную зону отличает коллективная ответственность</i>	65 361,1	102,0	16,4	39 157,4	42,2	12,1	32 766,9	110,4	11,1	10 922,3	43 689,2	66,8
<b>Платные услуги, всего</b>	407 397,2	98,5	100,0	324 293,4	78,5	100,0	294 531,6	117,6	100,0	98 177,2	392 708,8	62,6
Примечание – Составлено автором по данным Свердловскстата. URL: <a href="https://sverdl.gks.ru">https://sverdl.gks.ru</a> (дата обращения: 12.12.2021).												

Таблица 10 – Кадровые показатели организаций Свердловской, разделенных по персональной и коллективной ответственности работников в контактной зоне, за период с 2019 г. по сентябрь 2021 г.

Вид экономической деятельности	2019			2020						2021			
	ССЧ, тыс. чел.	Доля к итогу, %	Текущее число кадров, %	ССЧ, тыс. чел.	Доля, %		Численность работников, тыс. чел.		Доля высококвалифицированных работников в общей численности работников, %	ССЧ, чел.		Доля, %	
					к январю – декабрю 2019 г.	к итогу	квалифицированных	высококвалифицированных		за сентябрь	с начала отчетного года	к соответствующему месяцу предыдущего года	к соответствующему периоду с начала предыдущего года
<i>Организации, где доминирует коллективная ответственность в контактной зоне</i>													
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	25,5	1,7	<b>30,2</b>	24,7	96,9	1,7	30,6	3,4	11,0	21 979	22 420	102,5	98,1
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	121,9	8,2	<b>17,6</b>	120,9	99,2	8,3	137,5	38,4	27,9	119 168	119 920	99,1	99,3
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	26,5	1,8	<b>23,7</b>	26,9	101,5	1,9	32,3	15,0	46,4	27 807	27 821	103,3	104,0
Предоставление прочих видов услуг	4,0	0,3	<b>15,0</b>	4,3	107,5	0,3	16,0	2,5	7,8	3 741	3 939	44,9	48,6
<i>Всего</i>	177,9	12,0	–	176,8	99,4	12,1	216,4	59,3	27,4	172 695	174 100	97,7	98,4
<i>Организации, где доминирует персональная ответственность в контактной зоне</i>													
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	237,4	16,0	<b>26,9</b>	225,9	65,2	15,5	278,3	51,2	18,4	233 589	233 065	105,8	103,6

Продолжение таблицы 10

Вид экономической деятельности	2019			2020						2021			
	ССЧ, тыс. чел.	Доля к итогу, %	Текущая кадров, %	ССЧ, тыс. чел.	Доля, %		Численность работников, тыс. чел.		Доля высококвалифицированных работников в общей численности квалифицированных работников, %	ССЧ, чел.		Доля, %	
					к январю – декабрю 2019 г.	к итогу	квалифицированных	высококвалифицированных		за сентябрь	с начала отчетного года	к соответствующему месяцу предыдущего года	к соответствующему периоду с начала предыдущего года
Деятельность финансовая и страховая	33,6	2,3	<b>35,7</b>	30,5	90,8	2,1	39,2	25,1	64,0	28 902	29 516	96,2	96,5
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	39,4	2,7	<b>21,0</b>	41,2	104,6	2,8	37,9	5,9	15,6	34 630	37 263	84,3	90,4
Предоставление прочих видов услуг	4,0	0,3	<b>15,0</b>	4,3	107,5	0,3	16,0	2,5	7,8	3 741	3 939	44,9	48,3
<i>Всего</i>	314,4	21,2	–	301,9	96,0	20,7	371,4	84,7	22,8	300 862	303 783	99,6	100,6
<b>Итого</b>	1 485,2	100,0	–	1 460,3	98,3	100,0	1 818,6	554,2	30,5	1 436 173	1 447 135	99,1	99,0
Примечание – Составлено автором по данным Свердловскстата. URL: <a href="https://sverdl.gks.ru">https://sverdl.gks.ru</a> (дата обращения: 12.12.2021).													

Согласно официальной статистике<sup>1</sup> в 2020 г. доля высококвалифицированных работников в общей численности квалифицированных работников в деятельности гостиниц и предприятий общественного питания составляет всего 11 %, в области здравоохранения и социальных услуг – 27,9 %, в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений – 46,4 % (см. таблицу 10). Для увеличения доли высококвалифицированных работников руководство таких организаций должно эффективно решать задачи подбора и оценки работников в соответствии с их готовностью осуществлять выбор в интересах клиента, коллег, организации.

Основанием для принятия управленческих решений в отношении повышения продуктивности работников является оценка их соответствия требованиям занимаемой должности. Как правило, оценка персонала контактной зоны, как и остального персонала организации, включает в себя:

- несложные процедуры оценки, требующие минимум времени и специальных знаний от менеджеров (руководителей);
- сложные, комплексные, многоуровневые системы оценки<sup>2</sup>, результатом которых должен быть полный «портрет» работника организации<sup>3</sup>.

Несложным процедурам оценки подвергается линейный (периферийный) персонал, комплексную многоуровневую оценку проводят для работников, претендующих на руководящие должности (ассесмент). Конечно, во втором случае от работника, проводящего комплексную оценку персонала, требуется комплекс знаний и опыта, способствующий правильной интерпретации полученных результатов для принятия выгодных организации кадровых решений.

На выбор методов оценки персонала влияют:

---

<sup>1</sup> Численность квалифицированных и высококвалифицированных работников по видам экономической деятельности / Свердловскстат. URL: <https://sverdl.gks.ru/storage/mediabank/dCobWIKm/Численность%20квалифицированных%20работников.xls> (дата обращения: 12.12.2021).

<sup>2</sup> Лустина Т. Н., Панова А. Г. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы) // Сервис PLUS. 2018. Т. 12, № 1. С. 32–42.

<sup>3</sup> Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления с персоналом, которые реально работают на практике. 2-е изд. М.: Эксмо, 2008. 302 с.; Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 160 с.; Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. 5-е изд. М.: Дело, 2011. 942 с.

- специфика деятельности и миссия организации;
- цели и стратегии организации;
- уровень квалификации работника, занимающегося оценкой персонала;
- актуальные потребности организации в необходимых работниках, способствующих достижению целей и миссии организации;
- стиль руководства и тип корпоративной культуры.

Помимо выбора методов важно понимание предмета оценки, т. е. *что* в работнике необходимо оценить. На основе анализа отечественных исследований отметим, что некоторые авторы детализируют предмет оценки, считая значимыми не только профессиональные навыки и умения, но и личностные качества, другие – укрупняют предмет оценки, рассматривая его как организационное поведение, потенциал работника, результат труда (таблица 11).

Таблица 11 – Подходы к предмету оценки трудовой деятельности работников в работах отечественных авторов

Авторы	Предмет оценки
Ф. М. Русинов, М. Л. Разу <sup>1</sup>	Профессиональные качества менеджера: – способность эффективно решать задачи; – оценка результатов труда менеджера; – способность влиять и убеждать; – способность к эффективной коммуникации; – способность доводить дело до конца
М. И. Магура, М. Б. Курбатова <sup>2</sup>	Организационное поведение в контексте соответствия требованиям организации. Способы выполнения работниками поставленных задач с учетом производственных и качественных показателей в условиях рационального использования имеющихся ресурсов
А. П. Егоршин <sup>3</sup> , А. И. Пригожин <sup>4</sup>	Потенциал работника: профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры. Индивидуальный вклад работника: качество, сложность и результативность труда конкретного работника, его соответствие занимаемой должности

<sup>1</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент) / под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. М.: ФБК-Пресс, 1998. 504 с.

<sup>2</sup> Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 376 с.

<sup>3</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом. 7-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2010. 1092 с.

<sup>4</sup> Пригожин А. И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

## Продолжение таблицы 11

Авторы	Предмет оценки
А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин <sup>1</sup>	Личностные качества, способности, результаты работы в соответствии с эталоном, идеалом, который выступает в виде известного, желаемого
Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская <sup>2</sup>	Результаты труда. При оценке результатов учитываются естественно-биологические, социально-экономические, технико-организационные, социально-психологические, рыночные факторы
К. В. Харский <sup>3</sup>	Лояльность и благонадежность
С. В. Иванова <sup>4</sup>	Профессиональные навыки, индивидуально-личностные качества, необходимые для успешной работы, а также поведенческие особенности
Н. А. Зайцева <sup>5</sup>	Степень соответствия работника или кандидата занимаемой или вакантной должности (использование функционального и целевого подхода)
Примечание – Систематизировано автором.	

Практически у всех авторов отправной точкой в оценке являются имеющиеся у работника на момент оценки профессиональные навыки и личностные качества, их соответствие необходимым составляющим занимаемой (вакантной) должности. Процедура оценки в современной практике управления ориентирована на *фрагментарное* видение объекта оценки – работников организации, их поведение, результаты труда, интеллект, мотивацию, опыт. Отличаясь аналитическим подходом к предмету оценки, общепринятые методы достаточно эффективно выявляют необходимые профессиональные и личностные качества, навыки и умения работника, но не всегда пригодны для выявления характера взаимосвязей между ними. Необходимо понимать, что при взаимодействии одних работников с другими одни качества (не всегда положительные) могут развиваться, а другие, выявленные при оценке, – нивелироваться до неспособности проявляться (см. параграф 1.3).

<sup>1</sup> Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. 3-е изд. М.: ОМЕГА-Л, 2008. 463 с.

<sup>2</sup> Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. М.: Проспект, 2012. 66 с.

<sup>3</sup> Харский К. В. Ценностное управление для бизнеса. М.: Политехника-Сервис, 2010. 289 с.

<sup>4</sup> Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 160 с.

<sup>5</sup> Зайцева Н. А. Управление персоналом в гостиницах. М.: Форум, 2013. 416 с.

Дифференциация персонала на ядро и периферию<sup>1</sup>, с одной стороны, позволяет сокращать расходы на оценку персонала, с другой – повышает жизнеспособность коллектива за счет подбора (ротации, перемещения) работников на основании многоуровневой оценки с целью формирования сильного ядра. Ядро – это постоянные работники, имеющие льготы, с высокой оплатой труда. Периферия – временные работники с низкой оплатой труда. Необходимо отметить, что для поддержания жизнеспособности организации ядро должно быть сильным, так как текучесть периферийных работников для организаций адаптивного типа актуальна и высока. Соотношение ядра к периферии, согласно принципу Парето, должно быть 20:80<sup>2</sup>.

Фрагментарная оценка определяет соответствие личностных и профессиональных компетенций работника (кандидата) эталонному представлению о работнике, который должен занимать вакантную должность.

Представить образцового работника позволяет составление профиля должности, соответствующего эталону (мерилу) трудовой деятельности. Необходимо отметить, что в практике используется два понятия, описывающих целостное, идеальное представление о том, каким должен быть работник: профиль должности и профессиональный портрет. Мы считаем, что данные понятия идентичны, поэтому целесообразно в контексте настоящего исследования использовать понятие «концептуальный профиль должности».

Традиционно профиль должности – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения конкретной работы в конкретной организации. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность и т. д.), так и профессиональные навыки и умения<sup>3</sup>. Профиль

---

<sup>1</sup> Пайн Д., Гилмор Д. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: Вильямс, 2005. 299 с.

<sup>2</sup> Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения: из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2013. С. 193.

<sup>3</sup> Залюбовский И. Перспективные сотрудники – это те, кто может развиваться и завтра принести вам новую ценность // Управление персоналом. 2013. № 3 (301). С. 14.

должности необходим как для оценки работников в процессе их трудовой деятельности, так и в процессе подбора кандидата на вакантную должность. Под *профилем должности* автором понимается необходимая совокупность компетенций, определяющая поведение персонала в контактной зоне в ситуации персонализации взаимодействия с клиентом.

Профильный подход позволяет получить более полную информацию об актуальном состоянии коллектива контактной зоны. Сопоставление должностных профилей, выявление характера (сбалансированности) сложившихся взаимосвязей между компетенциями работников и соотнесение полученной картины с эталоном позволяет сосредоточить управленческое воздействие на конкретных зонах отклонения.

Профиль должности базируется на принципах, отработанных практикой управления персоналом организации. Выделяют объективные и субъективные принципы. К объективным основаниям относятся:

- специфика организации контактной зоны;
- принятый в организации тип корпоративной культуры;
- стиль руководства (менеджмента);
- тип организации (малая, крупная, сетевая);
- фаза развития организации согласно жизненному циклу развития;
- влияние клиента на состав, продолжительность и качество обслуживания в контактной зоне;
- доминирующий характер работы организации (проактивный, реактивный).

К субъективным основаниям отнесем следующие:

- персонал является частью предоставляемого организацией адаптивного типа продукта, создавая в контактной зоне уникальные условия взаимодействия с клиентом;
- персонал контактной зоны воспринимается менеджментом организации как носитель, транслятор исключительных коллективных компетенций;

– отношения внутри коллектива контактной зоны формируются и развиваются согласно внутренней клиентоориентированности: персонал контактной зоны – внутренние клиенты<sup>1</sup>.

Специфика работы в контактной зоне требует большей детализации в процессе создания профиля должности работника контактной зоны. Для решения данной задачи разработан концептуальный профиль должности линейного руководителя и работника контактной зоны.

Теоретическим обоснованием предлагаемого автором диссертационного исследования концептуального профиля должности (линейного руководителя, работника контактной зоны) стали работы С. В. Ивановой<sup>2</sup>, А. И. Кочетковой<sup>3</sup>, А. И. Пригожина<sup>4</sup>, А. Р. Алавердова<sup>5</sup>. Авторы едины в следующем: профиль должности должен включать компетенции, оценка которых позволяет выявить, с одной стороны, склонность работника к принятию сложившейся в организации культуры, с другой – его готовность к выполнению работы согласно стандартам.

Поскольку взаимодействие между коллегами, персоналом и клиентом, руководителем и коллективом является основным способом организации работы в контактной зоне, важно выстраивать его на основе морально-нравственных принципов работы организации в целом, что определяет характер принимаемых управленческих решений, формирует мотивационную направленность работников, является основой их честности, доверия и лояльности в отношении организации.

Разработчиками профиля могут быть следующие работники организации: линейный руководитель, менеджер по персоналу, руководитель организации или сторонние эксперты. Одним из важных условий составления профиля является

---

<sup>1</sup> Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. 5-е изд. М.: Дело, 2011. 942 с.; Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения: из опыта управленческого консультирования. М.: Едиториал УРСС, 2013. 698 с.

<sup>2</sup> Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления с персоналом, которые реально работают на практике. 2-е изд. М.: Эксмо, 2008. 302 с.

<sup>3</sup> Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. 5-е изд. М.: Дело, 2011. 942 с.

<sup>4</sup> Пригожин А. И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

<sup>5</sup> Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. 3-е изд. М.: Ун-т «Синергия», 2017. 679 с.

детальная проработка и определение необходимой совокупности как профессиональных, так и личностных компетенций, при этом важно прописать необходимые требования в отношении именно личностных компетенций, так как работа в контактной зоне – это установление контакта с клиентом с целью дальнейшего взаимовыгодного сотрудничества.

Алгоритмы составления профиля могут быть различными. Традиционно используется опрос работников, занимающих руководящие должности, на предмет их видения сущности компетенций, которыми должен владеть персонал контактной зоны. Им может предлагаться:

- проранжировать список предлагаемых компетенций, наличие которых обязательно;
- выбрать из предложенного списка компетенций то, что им больше всего нравится в уже работающих сотрудниках;
- выбрать те факторы, которые в наибольшей степени не устраивают в уже работающих сотрудниках<sup>1</sup>.

В понимании эталона трудовой деятельности мы будем ориентироваться на точку зрения А. Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина, отмечающих, что эталоном могут быть представления о чем-то известном или познанном человеком, а также установленные результаты труда, процесс труда, личностные качества и другие характеристики работника<sup>2</sup>. Эталон – это одновременно критерии, индикаторы и предмет оценки. Авторы отмечают, что при оценке деятельности работника происходит сравнение его способностей, личностных качеств, результатов работы с тем, что выступает в виде известного или желаемого (эталона, идеала, сформированного профиля должности).

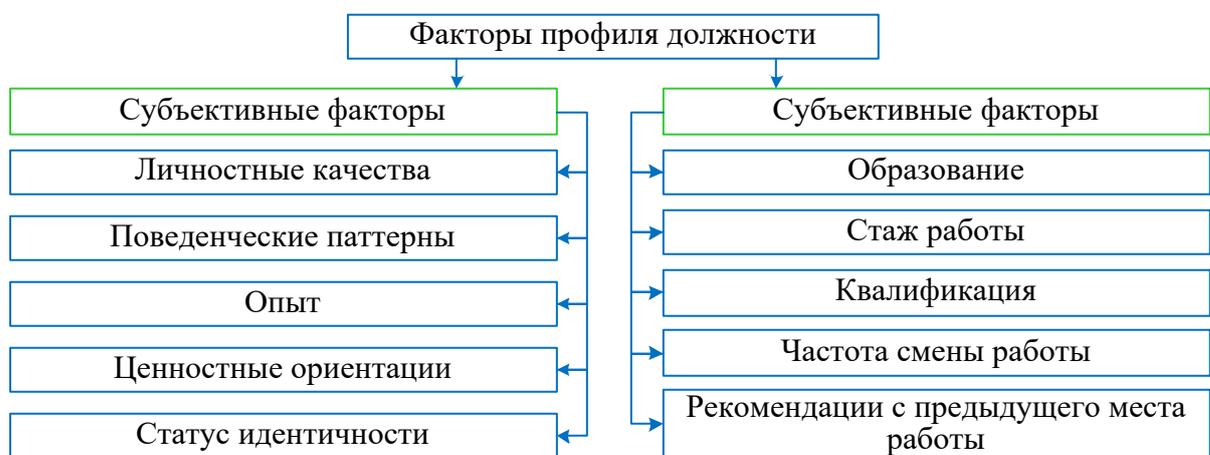
При формировании эталона трудовой деятельности происходит взаимодействие субъективного и объективного факторов восприятия должности. Объективные факторы, с одной стороны, создают стереотипность восприятия выполняемой

---

<sup>1</sup> Залюбовский И. Перспективные сотрудники – это те, кто может развиваться и завтра принести вам новую ценность // Управление персоналом. 2013. № 3 (301). С. 17.

<sup>2</sup> Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. 3-е изд. М.: ОМЕГА-Л, 2008. 463 с.

работы, а с другой – мешают подобрать работника с необходимыми компетенциями. Субъективными являются ожидания руководителя и работника как в отношении друг друга, так и в отношении организации, а объективным является присутствие многократно повторяющихся, общепризнанных или реально достижимых результатов работы, качества и действий работника (профессионально-квалификационные требования, уровень образования, квалификация, стаж работы и т. д.). Составляющие элементы субъективных и объективных факторов профиля должности представлены на рисунке 5.



Примечание – Составлено автором по: Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 5-е изд. М.: Магистр, 2010. 576 с.; Зайцева Н. А. Управление персоналом в гостиницах. М.: Форум, 2013. 416 с.; Перспективные сотрудники – это те, кто может развиваться и завтра принести вам новую ценность // Управление персоналом. 2013. № 3 (301). С. 14.

Рисунок 5 – Составляющие элементы субъективных и объективных факторов профиля должности

Принимая во внимание, что работник организации адаптивного типа является частью ее продукта, многие практики в области управления персоналом организации<sup>1</sup> в своих работах считают важным доминирование в деятельности ра-

<sup>1</sup> Ильяшенко В. В. Микроэкономика. М.: КноРус, 2012. 288 с.; Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. М.: ИНФРА-М, 2012. 522 с.; Хетхаузен Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003. 859 с.; Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИ, 2003. 398 с.

ботников субъективных факторов, отмечая, что именно они позволяют сделать продукт таких организаций особенным и уникальным.

Концептуальный профиль должности, с одной стороны, учитывает многозадачность работы персонала в контактной зоне, с другой – принимает во внимание требования к компетенциям, влияющим на процесс создания требуемого в контактной зоне социально-психологического климата.

Коллектив организации как внесистемная среда<sup>1</sup> вносит свои не всегда положительные коррективы в процесс управления, усиливая неопределенность<sup>2</sup>. Предназначение концептуального профиля должности заключается в том, чтобы на основании сопоставления полученных результатов оценки выявить необходимую для эффективного управления совокупность компетенций, минимизируя асимметричность информации о работниках.

Основой разработки концептуального профиля должности стал адаптированный в соответствии со спецификой работы в контактной зоне подход, разработанный А. Р. Алавердовым, дифференцирующий в профиле должности работника *необходимые, приобретаемые и недопустимые* компетенции<sup>3</sup>. Концептуальный профиль конкретизирует компетенции (личностные, профессиональные) линейного руководителя (руководитель подразделения, службы) и работника контактной зоны (исполнителя). Концептуальный профиль должности структурно отличается от предлагаемых в литературе подходов выделением ядра и периферии, а также разграничением личностных составляющих концептуального профиля и профессиональных составляющих.

Выделяя в структуре коллектива контактной зоны ядро, отметим, что в его состав входят работники типов 2 и 3 (см. параграф 1.3). Работник ядра обладает другой системой ценностей, с большим набором прежде всего личностных компе-

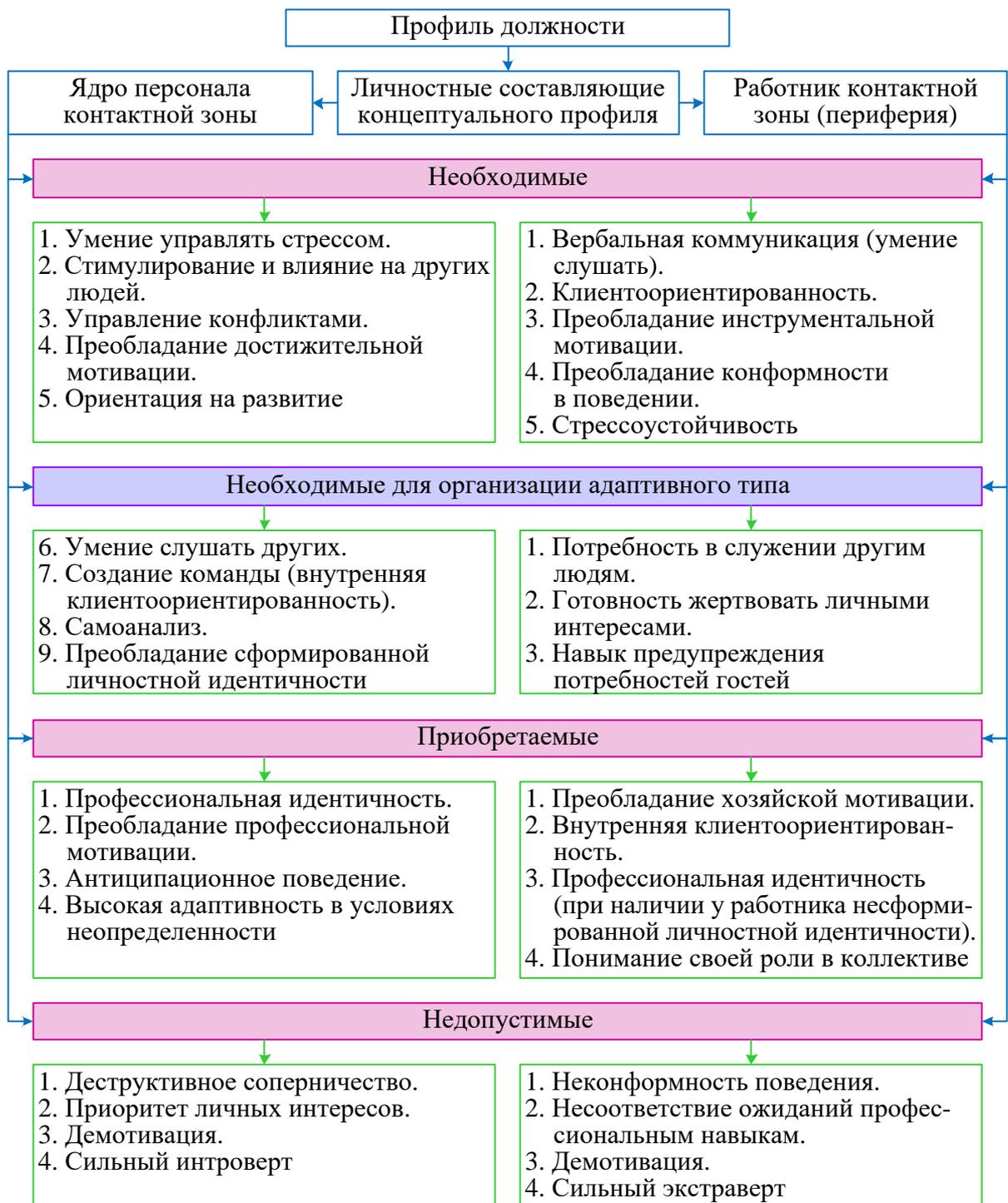
---

<sup>1</sup> Пригожин А. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 400 с.

<sup>2</sup> Гагаринская Г. П., Гагаринский А. В., Кузнецова И. Г. и др. Взаимосвязь эффективности инноваций с производительностью труда компании // Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12, № 4. URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN420.pdf> (дата обращения: 27.08.2021).

<sup>3</sup> Алавердов А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке. М.: Market DS, 2008. 355 с.

тенций. Набор требуемых компетенций предопределен спецификой деятельности организации адаптивного типа, актуальным состоянием сложившегося коллектива контактной зоны, а также оценкой потенциала его развития (рисунки 6 и 7).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Личностные составляющие профиля должности



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 7 – Профессиональные составляющие профиля должности

Концептуальный профиль должности – инструмент управления персоналом контактной зоны. Он конкретизирует параметры объекта оценки (понятные для всех компоненты содержания трудовой деятельности работника контактной зоны) и перечень необходимых, приобретаемых и недопустимых компетенций, а также детально прописывает составляющие профессиональных и личностных компетенций, позволяя тем самым подобрать оптимальный, апробированный на практике метод их оценки.

Внедрение в практику управления персоналом контактной зоны профильного подхода позволяет:

- опосредованно представлять эталон коллектива контактной зоны,
- формировать уникальную систему оценки персонала контактной зоны (сравнение реальных результатов оценки с концептуальным профилем должности предоставляет руководителю информацию о том, «перерос» ли работник свою должность, находится ли он в состоянии демотивации, внутреннего увольнения<sup>1</sup>);
- выявить выраженность личностных и профессиональных компетенций, определить, какие доминируют;
- принимать управленческие решения согласно оценке кадровых потребностей организации (ротация, увольнение, развитие работников);
- сократить время подбора работников на вакантную должность;
- оценивать степень влияния каждого работника на изменение профильной картины коллектива (усиление, ослабление, отсутствие влияния) при максимально точном соответствии;
- осуществлять мониторинг актуального состояния персонала контактной зоны для своевременности принятия управленческих решений по его развитию.

Преимуществом предлагаемого концептуального профиля должности является:

- минимизация фрагментарности получаемой информации о работнике;

---

<sup>1</sup> Корнова Г. Р., Логинова Е. В. К вопросу о мотивации работников сервисной организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 6. С. 67–74; Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика. Калуга: Духовное познание, 2004. 296 с.

– снижение риска принять работника с ярко выраженными недопустимыми компетенциями;

– возможность конкретизировать зоны ближайшего развития каждого работника, оценивая при этом потенциал изменения типологической картины персонала контактной зоны.

Отметим, что предлагаемый концептуальный профиль должности не снимает полностью проблему фрагментарности видения работника в организации, однако мы рассматриваем данный инструмент управления персоналом контактной зоны, с одной стороны, как самостоятельный, с другой – как инструмент, позволяющий увидеть объективно сложившееся соотношение профессиональных и личностных компетенций ядра и работников периферии.

Для организаций адаптивного типа это важно, так как фрагментарное видение персонала организации приводит к следующим негативным последствиям:

– принимаются псевдооптимальные решения, не позволяющие реализовать потенциал работников;

– увеличиваются риски, связанные с человеческим фактором, что ставит под угрозу будущее организации<sup>1</sup>.

Порядок оценки персонала контактной зоны должен соответствовать следующим принципам: объективности, системности, своевременности, комплексности и результативности. Принципы объективности и системности заключаются в адекватном описании исходных параметров, выявлении их взаимосвязи и обуславливают обязательность использования научных методов. Принципы своевременности, комплексности и результативности требуют, чтобы исходные параметры (например, компетенции профиля должности) и показатели (оценки), используемые при решении той или иной задачи управления, были своевременно и в полном объеме представлены и обязательно использованы. Для реализации рассмотренных принципов необходимы следующие условия: во-первых, четкое понимание (представление) коллектива организации с позиции не только необходимой опти-

---

<sup>1</sup> Носкова М. В. Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2009. № 11. С. 87–91; Бурменко Т. Д., Даниленко Н. Н., Туренко Т. А. Сфера услуг. Экономика. М.: КноРус, 2007. 321 с.

мальной совокупности профессиональных компетенций, но и требуемой совокупности личностных компетенций работников, что соответствует принципу объективности и системности процедуры оценки. Во-вторых, при восприятии коллектива с позиции необходимой совокупности профессиональных и личностных компетенций изменяется точка отсчета в процедуре оценки. Работник рассматривается в контексте своего окружения, когда сформированные на момент оценки профессиональные и личностные компетенции оцениваются с позиции их влияния (положительного или отрицательного) на всю совокупность.

Для организаций адаптивного типа работник контактной зоны вне контекста своего окружения малоинтересен. Наибольшее значение имеет характер связей между выявленными в момент оценки профессиональными и личностными компетенциями взаимодействующих работников и понимание того, как в результате их взаимодействия возникают интегральные свойства персонала контактной зоны (например, свойства адаптивные). Являясь частью предоставляемого продукта, работники персонализируют процесс взаимодействия с клиентом в контактной зоне, что усиливает важность сформированности именно личностных компетенций, при этом мы не снижаем ценность профессиональных компетенций персонала контактной зоны.

Подбор работника (кандидата) с учетом его последующего влияния на организационное окружение предопределяет эффективность принимаемых в дальнейшем управленческих решений. Специфика работы в контактной зоне требует разработки методов, оценивающих готовность к совместной согласованной работе, а также уровень сформированности коллективных компетенций, влияющих на впечатление клиента, меняя тем самым сущность объекта оценки.

Сложно оценить степень согласованности профессиональных и личностных компетенций персонала контактной зоны с использованием традиционных методик оценки. Введение в практику оценки персонала контактной зоны параметров, характеризующих степень конструктивной или деструктивной согласованности, с одной стороны, между профессиональными и личностными компетенциями, а с другой – между формирующими их характеристиками, определило необходи-

мость разработки методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации.

## **2.2 Методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации**

Методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации разработана на основании адаптации к практике управления персоналом организации активационной теории личности Д. Фиске и С. Мадди<sup>1</sup>. Идеи, рассматриваемые автором как теоретическая база разработанной методики, представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Теоретические предпосылки методики

Теория	Автор	Основные положения
Теория синергичной организации	А. И. Пригожин <sup>2</sup>	Взаимодействие трех организационных потенциалов (синергиков, энтропиков, синкретиков) и поиск мер достижения конструктивного напряжения между ними
Активационная теория личности: модель согласованности	Д. Фиске, С. Мадди <sup>3</sup>	Человек всегда будет стремиться сохранить привычный для себя (характерный) уровень активации
Примечание – Составлено автором.		

Использование основополагающих положений новой институциональной экономической теории предопределило принципы, связывающие поведенческие модели человека и их влияние на построение моделей экономического поведения. Согласно последователям новой институциональной экономической теории лю-

<sup>1</sup> Мадди С., Фиске Д. Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2002. 539 с.

<sup>2</sup> Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

<sup>3</sup> Мадди С., Фиске Д. Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2002. 539 с.

бая транзакция сопровождается издержками, связанными с асимметричной информацией и ограниченной рациональностью, а также высокими затратами в отношении оценки полезных свойств объекта обмена.

Каждый работник, в особенности в контактной зоне, являясь частью продукта организации, влияет на процесс формирования ее конкурентных преимуществ. Уникальность работы в контактной зоне зависит от способности менеджмента организации решать вопросы асимметрии информации о работниках, минимизируя ее путем целенаправленного выстраивания оптимального баланса профессиональных и личностных компетенций и составляющих их характеристик, координируя их с изменениями экономических показателей деятельности организации.

Теория синергичной организации<sup>1</sup> в процессе разработки методики имела значение с позиции теоретического обоснования процессов, связанных с особенностями взаимодействия и взаимовлияния разных аспектов деятельности работников при работе в контактной зоне. Недостаточно только провести анализ деятельности организации с позиции только образующих ее элементов (цели, связи, правила, персонал, финансы, оборудование решения ценности и т. д.). Значимой становится оценка организационных процессов с позиций производимого этими элементами эффекта, возникающего на основании энергетических свойств данных элементов, проявляющихся в их способности оказывать воздействие на *организационную среду и ее окружение, формирующих силовое поле* организации. Автор теории называет их организационные потенциалы и уточняет, что тем или иным организационным потенциалом обладает каждый элемент в организации. Осознавая их природу, можно активизировать нужные организационные потенциалы, гасить вредные, придерживать одни или искать другие<sup>2</sup>. Основываясь на данных взглядах, мы допускаем, что контактная зона – место столкновения трех разнона-

---

<sup>1</sup> Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.; Пригожин А. И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.; Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. 432 с.

<sup>2</sup> Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 19.

правленных организационных потенциалов: созидających, стабилизирующих или разрушающих. Какой будет доминировать – зависит от менеджмента организации.

Разработанная автором методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации может использоваться как минимум в двух управленческих ситуациях:

– как дополняющий инструмент оценки к набору методик, оценивающих профессиональные и личностные компетенции составляющих концептуальный профиль должности (см. параграф 2.1);

– как самостоятельный инструмент оценки, когда необходимо оценить общий активационный фон персонала контактной зоны.

Компетенции концептуального профиля должности дополнены активационными характеристиками, описанных в активационной теории личности Д. Фиске и С. Мадди<sup>1</sup>. Данная теория имеет следующие преимущества:

– актуальное интенсивно развивающееся направление психологической науки, позволяющее усилить междисциплинарные взаимосвязи между менеджментом, социально-психологическими науками, связанными прежде всего с организационными моделями поведения;

– необходимый теоретический потенциал и достаточный уровень разработанности основных положений теории, позволяющий описать и разработать количественно измеримые параметры активационных характеристик;

– основные утверждения (постулаты) активационной теории поддерживают, а при правильной их трактовке углубляют принципы новой институциональной экономической теории и теории синергичной организации:

1) информация и эмоциональный опыт, получаемые человеком в результате взаимодействия с окружающим миром, имеют ценность только в ситуации демонстраций им обратной связи, которая формирует содержание личности путем научения<sup>2</sup>; качественная обратная связь между людьми способствует снижению

---

<sup>1</sup> Мадди С. Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2002. 538 с.; Fiske D., Maddi S. Functions of varied experience. Homewood: Dorsey, 1961. 501 p.

<sup>2</sup> Мадди С. Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2002. С. 125, 129.

рисков, возникающих при ограниченности информации о персонале, существенно влияющей на результативность управленческих решений;

2) человек (работник в организации) является носителем характерного (привычного) для себя уровня активации; несмотря на наличие потребностей в разнообразии и личностном изменении, он всегда будет стремиться сохранить характерный (привычный) для себя уровень активации. Авторы теории отмечают, что необходимо изучать условия, при которых человек (работник в организации) будет демонстрировать изменчивость своего поведения.

В поддержку данной позиции институционалисты отмечают, что человеческое поведение гораздо сложнее, чем его описывают экономисты в своих моделях, опирающихся на функцию индивидуальной полезности. Следует учитывать иррациональность выбора в процессе принятия человеком решения. Люди воспринимают окружающий мир путем переработки информации с помощью предсуществующих ментальных конструкций, обеспечивающих понимание окружающего мира, обосновывая действия, осуществляемые человеком в процессе решения возникающих проблем<sup>1</sup>. Характерный (привычный) уровень активации является результатом переработанной человеком информации на основании предсуществующих ментальных конструкций. Именно это определяет направленность поведения (избегание или достижение), в особенности организационного поведения, когда человек (работник в организации) принимает решения, руководствуясь личной системой координат;

3) активационная теория рассматривает расхождение как важнейшую детерминанту поведения человека. Расхождение рассматривается между уровнем активации, к которому человек привык, и уровнем, который он в данный момент испытывает. Расхождение между привычным и актуальными уровнями активации всегда порождает поведение, нацеленное на снижение расхождения. Характерный (привычный) уровень активации соответствует устойчивым стереотипам человеческого взаимодействия, которые персонифицированы, формируются на основа-

---

<sup>1</sup> Мэддакс Р. Успешная команда: как ее создать, мотивировать и развивать. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 37.

нии опыта и предполагают стереотипные (повторяющиеся) варианты решений обычных, достаточно ясных вопросов.

Работник, взаимодействуя с организационным окружением, сталкивается с актуальным для себя и привычным для организации уровнем активации, являющегося результатом процесса взаимодействия различных организационных элементов. Вследствие этого могут возникнуть несколько сценариев развития такого взаимодействия:

– уровни активации работника и организационного окружения совпадают – это благоприятная для организации ситуация, так как нет сопротивления организационному окружению со стороны работника;

– уровень активации работника может быть выше уровня активации организационного окружения – ситуация для организации неблагоприятная, так как организационное окружение будет воспринимать работника как чуждый элемент и всячески будет стремиться от него избавиться (ситуация потенциального конфликта);

– уровень активации работника ниже организационного – ситуация для организации неблагоприятная, так как работник будет избегать излишне для себя активного организационного окружения, являясь балластом.

Мастерство менеджера заключается в достижении требуемой сбалансированности активационных характеристик, когда сложившийся уровень активации персонала контактной зоны создает атмосферу сотрудничества в контактной зоне. Хорошим амортизатором для этого может служить принятый в организации тип корпоративной культуры (см. параграф 1.3). Корпоративная культура в данном контексте концентрирует коллективный опыт положительных взаимодействий как персонала с клиентами, так и внутри коллектива контактной зоны, создавая, развивая, поддерживая так называемую коллективную память<sup>1</sup> организации.

Систематизированный автором понятийный аппарат и логико-структурная схема методики представлены в таблице 13 и на рисунке 8.

---

<sup>1</sup> Чеканцева З. А. Коллективная память и история // Преподаватель XXI век. 2015. № 4-2. С. 230.

Таблица 13 – Понятийный аппарат методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны

Термин	Содержание
Активация	Усиление активности какого-либо процесса. Подготовка к действию <sup>1</sup>
Актуальный уровень активации	Состояние человека, определяемое общим характером воздействия стимулов, как внешних, так и внутренних, в любой конкретный момент времени, т. е. скорость реакции на внешнее воздействие
Привычный уровень активации	Сложившийся в течение определенного количества времени цикл существования (по Н. Клейтману <sup>2</sup> ) человека на основании повседневного сходства интенсивности, значимости и разнообразия стимуляции из различных источников
Детерминанты активации	Факторы (интенсивность, значимость и разнообразие), обуславливающие уровень активации
Внешние источники стимуляции	Склонность человека принимать решение на основании внешнего воздействия
Внутренние источники стимуляции	Склонность человека принимать решения на основании внутренних факторов
Антиципационное поведение	Проактивное поведение, направленное на дифференциацию и интеграцию в результате опережающего отражения
Коррекционное поведение	Реагирующее поведение, в результате которого человек корректирует свой уровень активации
Дифференциация	Антиципационная техника, поддерживающая высокий уровень активации в результате развития познавательных навыков и эмоциональной сферы человека
Интеграция	Организация в широкие категории дифференцированных по функции или значимости категорий (блоков информации)
<i>Активационные характеристики</i>	<i>Описанные на основании принципов активационной теории личности характеристики работника как составляющие личностных компетенций персонала контактной зоны организации адаптивного типа (авторская трактовка)</i>
<i>Активационный профиль работника (кандидата)</i>	<i>Характерный (привычный) уровень активации, проявляющийся в организационном поведении кандидата, представленный в форме активационной кривой (авторская трактовка)</i>
<i>Активационный профиль персонала контактной зоны</i>	<i>Результат наложения активационных профилей работников контактной зоны, выявляющий потенциальные зоны развития, стагнации, деградации (авторская трактовка)</i>
Примечание – Составлено автором по: Мадди С. Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2002. 538 с.	

<sup>1</sup> Ребер А. Большой толковый психологический словарь. Москва: АСТ, 2001. Т. 1. С. 29.

<sup>2</sup> Kleitman N. Sleep and wakefulness. Chicago: The University of Chicago Press, 1939. 638 p.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 8 – Логико-структурная схема методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны

Цель методики – конкретизировать уровень согласованности активно взаимодействующих активационных характеристик персонала контактной зоны, влияющий на процесс принятия управленческих решений в ситуации его отбора, ротации и развития.

Для достижения цели предлагается решить следующие задачи:

– сформировать активационные профили работников (респондентов) контактной зоны путем оценки степени выраженности активационных характеристик;

- сформировать активационный профиль персонала контактной зоны путем наложения активационных профилей работников;
- оценить вклад активационных профилей работников в активационный профиль персонала контактной зоны, выявить зоны рассогласования, показывающие потенциал активационного развития персонала контактной зоны;
- принять адресные управленческие решения для сохранения или развития активационного уровня персонала контактной зоны.

*Первый этап* (предварительный) позволяет решить вопросы планирования и организации исследования, постановки цели и задач, формирования репрезентативной выборки.

*Второй этап* оценки предполагает сбор и обработку данных, определяющих уровень проявления активационных характеристик, формирующих активационные профили работников, составляющих активационный профиль персонала контактной зоны. Для этого необходимо:

- оценить выраженность активационных характеристик работников контактной зоны (предложено 12 активационных характеристик); инструмент – разработанный автором опросник уровня активации работника (таблица 14, приложение А);
- сформировать активационные профили работников, персонала контактной зоны;
- конкретизировать уровень согласованности активационных характеристик работников в структуре активационного профиля персонала контактной зоны.

Респонденту предлагается опросник, составленный из утверждений, характеризующих параметры оценки его активационных характеристик (приложение А). Рекомендуется оценить, в какой мере каждое утверждение, сформулированное в опроснике, соответствует его жизненным установкам. Полученные результаты оцениваются согласно упорядоченному набору ответов для определения выраженности качественных характеристик уровней активации (таблица А.1 в приложении А).

Таблица 14 – Описание активационных характеристик персонала контактной зоны

Характеристика	Диапазон проявления	Обозначение характеристики	Описание характерных свойств активационной характеристики
Активация	Высокий уровень	<i>Ac</i>	Поиск стимулов для поддержания высокого уровня активации
	Низкий уровень	<i>Lc</i>	Избегание воздействия стимулов для поддержания низкого уровня активации
Направленность	Внешняя	<i>e</i>	В принятии решений ориентируется на внешнюю стимуляцию
	Внутренняя	<i>i</i>	В принятии решений ориентируется на внутреннюю стимуляцию (например, смысл работы)
Интенсивность	Мотив достижения	<i>AI</i>	Присутствует потребность в напряженном, активном, насыщенном виде деятельности
	Мотив избегания	<i>LI</i>	Избегание напряжения, активности, насыщенности, стремление к однообразию и постоянству
Значимость	Мотив достижения	<i>AS</i>	Формирование эмоционального отношения к деятельности, определение ее важности
	Мотив избегания	<i>LS</i>	Отсутствие эмоционального отношения, нежелание признавать важность деятельности, так как это является основанием для активности
Разнообразие	Мотив достижения	<i>AD</i>	Потребность в изменениях и новизне
	Мотив избегания	<i>LD</i>	Страх перед изменениями и новизной, желание сохранить все как есть и как привычно
Поведение	Антиципационное	<i>a</i>	Поведение, направленное на упреждение как своих потребностей, так и потребностей клиента. Тенденция к дифференциации и интеграции
	Коррекционное	<i>p</i>	Неспособность к упреждающему поведению, может только корректировать то, что уже есть
<p>Примечание – Составлено автором по: Мадди С. Р. Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2002. 539 с.</p>			

Интерпретация результатов, полученных в результате опроса данных, предопределяет направленность управленческих решений, способствующих формированию, развитию и поддержанию требуемого организации уровня активации персонала контактной зоны.

Валидность предложенной методики оценивалась путем определения конвергентной валидности между разработанной методикой и апробированной практикой методикой.

Степень валидности определялась на основании выявления положительных корреляционных связей между показателями характеристик сравниваемых методик. Цель оценки уровня валидности разработанной методики – выявить положительные корреляционные связи между основными показателями характеристик теста жизнестойкости: «жизнеспособность», «вовлеченность», «контроль», «принятие риска» и показателями активационных характеристик разработанной методики. Тест жизнестойкости представляет собой адаптацию опросника *Hardiness Survey*, разработанного автором теории активации С. Мадди и адаптированного к российской практике Д. А. Леонтьевым и Е. И. Рассказовой<sup>1</sup>.

Критерием выбора родственной методики был прикладной аспект характеристики «жизнестойкость», являющейся ключевой личностной переменной, опосредующей влияние стрессогенных факторов на успешность профессиональной деятельности.

Для определения корреляционных связей показателей использован коэффициент корреляции рангов Спирмена ( $r$  Spearman), относящийся к непараметрическим показателям связи между переменными, измеренными в ранговой шкале<sup>2</sup>:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (1)$$

где  $d^2$  – квадрат разности рангов;  $n$  – количество единиц в ряду.

Данный коэффициент определяет степень тесноты связи порядковых признаков, которые представляют собой ранги сравниваемых величин, он может быть

<sup>1</sup> Леонтьев Д. А., Рассказова Е. И. Тест жизнестойкости. М.: Смысл, 2006. 63 с.

<sup>2</sup> Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: Речь, 2000. 220 с.

как положительным, так и отрицательным. Величина коэффициента лежит в интервале от +1 до -1.

Доказано, что предлагаемый инструмент обладает свойством валидности. Получены положительные корреляционные связи между переменными теста жизнестойкости и активационными характеристиками разработанной методики:

– наблюдается положительная корреляция между следующими переменными:

1) «жизнестойкость» и «активация» (высокий уровень):  $r_{эмп} = 0,52$  (при  $r_{кр} = 0,41$  при уровне значимости 0,01);

2) «жизнестойкость» и «значимость» (мотив достижения):  $r_{эмп} = 0,42$  (при  $r_{кр} = 0,41$  при уровне значимости 0,01);

3) «жизнестойкость» и «антиципационное поведение»:  $r_{эмп} = 0,54$  (при  $r_{кр} = 0,41$  при уровне значимости 0,01);

4) «вовлеченность» и «активация» (высокий уровень):  $r_{эмп} = 0,49$  (при  $r_{кр} = 0,41$  при уровне значимости 0,01).

Также выявлены положительные корреляционные связи между переменными теста жизнестойкости и совокупностью показателей активационных характеристик (переменных) разработанной методики:

– совокупность показателей переменных «активация» (высокий уровень), «направленность» (внешняя), «интенсивность» и «значимость» (мотив достижения) положительно коррелируют с переменной «жизнестойкость»:  $r_{эмп} = 0,46$  (при  $r_{кр} = 0,41$  при уровне значимости 0,01).

На *третьем этапе* выявляются области для совершенствования. Для решения этой задачи предложен следующий алгоритм действий:

1) определяется степень проявления активационных характеристик (переменных) трудовых потенциалов работников контактной зоны (12 характеристик);

2) формируются активационные профили (работников, персонала контактной зоны);

3) оценивается вклад активационных профилей работников в активационный профиль персонала контактной зоны, выявляются зоны рассогласования, показывающие потенциал активационного развития персонала контактной зоны.

*Четвертый этап* включает разработку рекомендаций (программы совершенствования):

– в ситуации выявления оптимального уровня активации – осуществлять мероприятия по его поддержке, а также отслеживать его изменение, когда меняется кадровый состав персонала контактной зоны (увольнение, демотивация, неприемлемые результаты обучения работников и т. д.);

– в ситуации выявления зон стагнации – выявить работников, способных повысить уровень активации до необходимого организации уровня;

– в ситуации деградации (доминанта низкого уровня активации) – искать работников с ярко выраженным низким уровнем активации: если есть потенциал – развивать, если потенциала нет – увольнять.

*Заключительный этап* дает возможность оценить результативность предложенных рекомендаций, что предлагается проводить при помощи повторения второго и третьего этапа, позволяющих оценивать эффективность предложенных рекомендаций на основании снижения рисков, связанных с персоналом организации.

Чтобы представить уровень активации (работника, персонала контактной зоны) в количественных показателях с целью осуществления мониторинга изменений уровня активации, предложено рассчитывать индивидуальные индексы показателей активационных характеристик:  $i_{ПКЗ}^A$  – активационный индекс уровня активации персонала контактной зоны;  $i_{P_{1,2,\dots,n}}^A$  – активационный индекс уровня активации работника контактной зоны. Расчет производится по аналогии с расчетом индекса развития человеческого потенциала<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Экономика и социология труда / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 582 с.

$$i_{\text{ПКЗ}}^A = \frac{D_{\text{cp}} - D_{\text{min}}}{D_{\text{max}} - D_{\text{min}}}. \quad (2)$$

где  $D_{\text{min}}$ ,  $D_{\text{max}}$ ,  $D_{\text{cp}}$  – минимальный, максимальный и средний количественный показатель выраженности активационной характеристики по выборке.

Расчет индивидуальных индексов показателей активационных характеристик ( $i_{p_{1,2,\dots,n}}^A$  и т. д.), формирующих активационный профиль персонала контактной зоны, позволяет статистически оценить величину вклада активационных характеристик работника в активационный профиль персонала контактной зоны организации. Мониторинг изменения (положительного, отрицательного) уровня активации позволяет своевременно и локально принимать управленческие решения, корректирующие при необходимости уровень активации персонала контактной зоны организации.

Методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации, вычерчивая его активационную конфигурацию, не в полной мере раскрывает его внутреннее содержание с позиции вклада активационных характеристик в процесс демонстрации работниками требуемого организационного поведения в контактной зоне, что предопределило разработку алгоритма оценки готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

### **2.3 Методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор**

Разработанный автором методический подход к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор преобразует первичные показатели активационных характеристик в статистические параметры поведенче-

ских переменных, показывающих намерение работника принимать решения в интересах клиента, коллектива, организации.

В основу методического подхода положены идеи оценки поведения человека в границах регулярно наблюдаемой совокупности его поступков и действий (паттернов), рассматриваемой как целеустремленная последовательность событий. Такая совокупность возникает в результате продуцирования необходимых для достижения цели функциональных поведенческих характеристик. Принцип анализа представлений о поведении человека – это декомпозиция наблюдаемого явления (демонстрируемой человеком модели поведения) и выведение характерных для свойств целого характеристик. Ценной оказалась идея о том, что демонстрируемое поведение есть совокупность поведенческих переменных, оценка которых конкретизирует направленность выбора человека<sup>1</sup>. Важно предвидеть, какие результаты склонен показывать работник и сколько способов достижения требуемого результата имеется в его арсенале:

– функциональные результаты одного типа структурно различными способами в структурно одинаковом окружении (доминирование профессиональных компетенций, тип работника 2);

– функционально различные результаты в одинаковом окружении или в структурно различных окружениях (доминирование личностных компетенций, тип работника 3) (см. параграф 1.3).

Оценка готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор конкретизирует характер вклада, предопределяя тем самым потенциал работника оказывать влияние (управлять) на ситуацию взаимодействия с клиентом в контактной зоне, особенно ситуацию конфликтную.

Предполагается, что работник с высоким уровнем активации склонен продуцировать в контактной зоне поведение в интересах клиента, коллектива, организации. Соответственно этой гипотезе определена цель разработанного алгоритма: представить персонал контактной зоны в плоскости статистических (количе-

---

<sup>1</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах: человеческое поведение как «система целеустремленных действий». 2-е изд. М.: URSS, 2008. С. 19.

ственных) показателей поведенческих переменных, степень выраженности которых показывает его готовность принимать решения в интересах организационного окружения (клиент, коллектив), определяя тем самым характер принимаемых управленческих решений. Цель определила следующие задачи:

- описать сущность оцениваемых поведенческих переменных, относящихся к поведению работников в контактной зоне, модифицированных в результате преобразования активационных характеристик работников;

- рассчитать статистические параметры относящихся к поведению работников переменных, определяющих степень их готовности осуществлять требуемый в контактной зоне выбор;

- вычислить корреляционную зависимость относящихся к поведению работников переменных по признаку степени контакта с клиентом (коэффициент корреляции рангов Спирмена  $r_s$ )<sup>1</sup>;

- конкретизировать диапазон и направленность распределения количественных показателей поведенческих переменных персонала контактной зоны;

- определить границы зон сотрудничества, конфликта, неопределенности для управления процессами подбора, ротации и развития персонала контактной зоны;

- вести мониторинг изменения (снижения, активизации) готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор для усиления проактивности принимаемых руководителем решений.

Рассмотрим этапы алгоритма оценки готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

1. Оцениваемые поведенческие переменные – это рассматриваемые в теории о целеустремленных системах способы действий, адаптированные к практике управления персоналом контактной зоны. Описание оцениваемых поведенческих переменных представлено в таблице 15.

---

<sup>1</sup> Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: Речь, 2000. 220 с.

Таблица 15 – Описание оцениваемых поведенческих переменных

Поведенческие переменные, буквенные символы	Описание переменной	Проявление переменной
Субъект ( <i>A</i> )	Индивид, осуществляющий выбор	Работник организации
Окружение выбора ( <i>S</i> )	Функциональное окружение субъекта, осуществляющего выбор	Организационные условия, коллектив, клиент, руководитель
Поведение	Реальное или потенциальное действие субъекта	Действия работника в контактной зоне при взаимодействии с коллегами, клиентом, руководителем
Способ действия ( $C_1, C_2, \dots, C_n$ )	Структурно различные типы поведения субъекта в структурно определенном окружении	$C_1$ – способы действия (поведение) респондента, соответствующие высокой степени активации; $C_2$ – способы действия (поведения) респондента, соответствующие низкой степени активации
Способы ( $C_i$ ) и подспособы действий $\{c_{ir}\}$	Взаимоисключающие элементы, покрывающие морфологически или функционально определенный способ действия $C_i$	<p><b>Подспособы действий по способу действий</b>  <b><math>Ac</math> – высокий уровень активации работника:</b>  <math>A</math> – быстрое реагирование на просьбу клиента и стремление работника к оперативному решению проблемы клиента;  <math>AI</math> – интенсивность действий работника соответствует требуемым нормам времени обслуживания клиента, ситуативная включенность работника во взаимодействие (клиент, коллеги);  <math>AS</math> – демонстрация способа действия, направленного на усиление инструментального (целенаправленного) поведения (действия);  <math>AD</math> – действия отличаются разнообразием, выбор действия регламентируется потребностями и типом клиента;  <math>e</math> – действия работника, регламентируются значимостью комфорта гостя (внешняя и внутренняя клиентоориентированность работника);  <math>a</math> – антиципационное поведение работника: упреждающие (проактивные, опережающие) действия.</p> <p><b>Подспособы действий по способу действия</b>  <b><math>Lc</math> – низкий уровень активации работника:</b>  <math>L</math> – действия по уклонению от решения вопроса клиента, отсутствие стремления к оперативному решению ситуаций, связанных с клиентом;</p>

Продолжение таблицы 15

Поведенческие переменные, буквенные символы	Описание переменной	Проявление переменной
		<p><i>LI</i> – интенсивность действий работника не соответствует требуемым нормам времени обслуживания клиента, избегание работником включенности во взаимодействие (клиент, коллеги);</p> <p><i>LS</i> – действия работника при обслуживании неинструментальны, обезличены, формальны, работник избегает эмоциональной включенности;</p> <p><i>LD</i> – демонстрация работником однотипных действий, работник при выборе действия не учитывает потребности и тип клиента;</p> <p><i>i</i> – действия работника регламентируются значимостью личного комфорта;</p> <p><i>p</i> – коррекционное поведение: корректирующие, реагирующие действия работника</p>
Результат выбора	Следствие, завершающее действие, конечный итог	<p><math>O_1</math> – удовлетворенность клиента;</p> <p><math>O_2</math> – неудовлетворенность клиента;</p> <p><math>O_3</math> – высокая степень согласованности действий работников;</p> <p><math>O_4</math> – низкая степень согласованности действий работников</p>
Вероятность выбора $P_{1,3 (Ac)}$ ; $P_{2,4 (Lc)}$	Вероятность того, что субъект будет продуцировать способ действия $C_i$ в окружении $S$	Объективная возможность демонстрации работником требуемого поведения (способов действий) в ситуации обслуживания клиента и взаимодействия с коллегами
Эффективность выбора способа действий $E_{1,3 (Ac)}$ ; $E_{2,4 (Lc)}$	Вероятность продуцирования результатов предпочтительным субъектом действием	Степень воспроизведения демонстрации субъектом моделей поведения в соответствие с требованиями (ожиданиями) клиента, а также стандартами обслуживания
Удельная ценность $V_{1,3 (Ac)}$ ; $V_{2,4 (Lc)}$ результата $O_{1,3 (Ac)}$ ; $O_{2,4 (Lc)}$ в ситуации выбора (обслуживание)	Потенциальные способы действий и их ценность для субъекта процесса обслуживания	Степень ценности выбираемого способа действия субъектом в отношении всех возможных способов действий в ситуации обслуживания
Ожидаемая удельная ценность $EV = EV_{1,3 (Ac)} + EV_{2,4 (Lc)}$	Вклад (степень вклада) субъекта в ситуацию обслуживания в процессе выбора требуемых способов действий	Произведение (количественная мера) вероятности выбора способа действия, эффективности выбора способа действия, удельной ценности способа действия

## Продолжение таблицы 15

Поведенческие переменные, буквенные символы	Описание переменной	Проявление переменной
Степень стремления $DI_{1,3 (Ac)}$ ; $DI_{2,4 (Lc)}$	Одинаковое количество способов и подспособов действий, соответствующее этому такое же количество результатов; каждому результату соответствует один способ действия, имеющий максимальную эффективность	Степень стремления или удельная ценность результата относительно полного множества взаимоисключающих результатов в ситуации стремления в окружении выбора – это вероятность того, что субъект выберет способ действия, имеющий максимальную эффективность в отношении требуемого результата
Степень (мера) привычности: $DF_{1,3 (Ac)}$ ; $DF_{2,4 (Lc)}$	Свойства способов действий и их влияние на вероятность осуществления субъектом требуемого выбора	Степень привычности для субъекта способа действий относительно предпочтительного результата
Степень (мера) знания $DK_{1,3 (Ac)}$ ; $DK_{2,4 (Lc)}$	Осведомленность об эффективностях альтернативных подспособов действий, мера чувствительности к эффективности	Мера, построенная относительно конкретной совокупности окружающих условий ( $S$ ) и предельной удельной ценности результата
Эффективность выбора в ситуации знания $E_{2,1,3 (Ac)}$ в $DK_{1,3 (Ac)}$ ; $E_{2,2,4 (Lc)}$ в $DK_{2,2,4 (Lc)}$	Эффективность выбора необходимого способа действия в ситуации знания, когда доступно множество подспособов действий, морфологически покрывающих требуемый для качественного обслуживания ключевой способ действия	Эффективность способа действия в ситуации знания относительно цели при оказании услуги гостеприимства как мера (диапазон) управляющих возможностей
Примечание – Составлено автором по: Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М.: Сов. радио, 1974. С. 43–59.		

Описанные поведенческие переменные конкретизируют предмет оценки, что позволяет оценить диапазон (границы) готовности персонала осуществлять соответствующий ситуации взаимодействия в контактной зоне выбор.

2. Описание алгоритма расчета статистических параметров поведенческих переменных представлено согласно последовательности их описания (см. таблицу 11). Для удобства восприятия дальнейшей информации уточним: формулировка «статистические параметры переменных, относящиеся к поведению ра-

ботников в ситуации оказания услуги гостеприимства» соответствуют формулировке «поведенческие переменные» и их обозначениям в форме математических символов.

Одной из поведенческих переменных, характеризующих выбор работника (субъекта  $A$ ) в контактной зоне, является его состояние в ситуации выбора, состоящее из следующих компонентов: субъект  $A$ , окружение выбора  $S$ , доступные способы действий  $C_j$ , возможные при данном окружении  $S$  результаты  $O_j$ .

Связи между данными компонентами конкретизируются через меры следующих поведенческих переменных:

– вероятность выбора  $P$ , представленная в алгоритме как:

а)  $P_{1\ 1,3\ (Ac)}$  – вероятность выбора работника в контактной зоне  $S_{1,3}$  при выборе способов действий  $C_{1,3}$ , соответствующих  $Ac$ , ориентированных на результат  $O_{1,3}$ ;

б)  $P_{2\ 2,4\ (Lc)}$  – вероятность выбора работника в контактной зоне  $S_{2,4}$  при выборе способов действий  $C_{2,4}$ , соответствующих  $Lc$ , ориентированных на результат  $O_{2,4}$ ;

– эффективность выбора  $E_{ij}$ , представленная в алгоритме как:

а)  $E_{1\ 1,3\ (Ac)}$  – эффективность вероятности выбора работником контактной зоны способа действий  $C_{1,3}$ , продуцирующего результат  $O_{1,3}$  в ситуации взаимодействия с клиентом  $S_{1,3}$ ;

б)  $E_{2\ 2,4\ (Lc)}$  – эффективность вероятности выбора работником контактной зоны способа действий  $C_{2,4}$ , продуцирующего результат  $O_{2,4}$  в ситуации взаимодействия с клиентом  $S_{2,4}$ ;

– удельная ценность  $V_j$  результата  $O_j$ , представленная в алгоритме как:

а)  $V_{1\ 1,3\ (Ac)}$  – вероятность выбора работником способа действия  $C_{1,3}$ , имеющего максимальную эффективность  $E_{1\ 1,3\ (Ac)}$  по результату  $O_{1,3}$ ;

б)  $V_{2\ 2,4\ (Lc)}$  – вероятность выбора работником способа действия  $C_{2,4}$ , имеющего максимальную эффективность  $E_{2\ 2,4\ (Lc)}$  по результату  $O_{2,4}$ .

Для удобства расчета статистических параметров поведенческих переменных работников контактной зоны автором разработан алгоритм вычисления (рисунки 9, приложение Б).

Респондент №		первичные данные (баллы)		9. Расчет степени знания	
		Ac	Lc		
		A =	L =	1 : ____ (сумма по Ac) = ____ E2 1 (1,3) = ____	
		AI =	LI =	p 1 (1,3) e 1 (1,3)	
		AS =	LS =	E 2 1 (1,3) =	
		AD =	LD =	c 1	
		e =	I =	c 3	
		a =	p =	c 5	
		сумма	сумма	c 7	
		определяется количественная ценность 1 балла: 1 : 105 = 0,009 (значение для каждого расчета)		c 9	
		4. Рассчитывается вероятность выбора		c 11	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.		Рассчитывается эффективность выбора. Количественная ценность каждой переменной равна 0,16, получаемая как = (1 : 6). Примечание: вводится знак исключения, когда количественный показатель переменной меньше половины.		DK 1 (1,3) =	
6.		Рассчитывается удельная ценность результата.			
7.		Степень стремления совпадает с показателями ожидаемой удельной ценности результата по каждой категории (Ac, Lc)		E2 2 (2,4) =	
8.		Расчет степени привычности		DK 2 (2,4) =	

Примечание – Рассчитано автором.

Рисунок 9 – Алгоритм вычислений поведенческих переменных

$$P_1 (1,3); P_2 (2,4); E_1 (1,3); E_2 (2,4); V_1 (1,3); V_2 (2,4); EV; DI_1 (1,3); DI_2 (2,4); DF_1 (1,3); DF_2 (2,4); E_{2 1} (1,3); E_{2 2} (2,4); DK_1 (1,3); DK_2 (2,4)$$

Проиллюстрируем расчет. Испытуемый 47 – руководитель службы приема и размещения гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels (рисунок 10, приложение Б).

Выбор способа действий  $C_j$ , а следовательно, и результат  $O_j$  зависят как от окружения  $S$ , так и от самого субъекта  $A$ . Введение в алгоритм такой переменной, как ожидаемая удельная ценность ( $EV = EV_{1,3 (Ac)} + EV_{2,4 (Lc)}$ ), позволяет определить индивидуальный вклад работника контактной зоны в ситуации воздействия в процессе взаимодействия с клиентом на степень его удовлетворенности: результат  $O_{1,3}; O_{2,4}$ .

Респондент 47	Руководитель службы приема и размещения гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels			
1.	Исходные данные (баллы)			
	Ac		Lc	
	A =	20	L =	7 ◀
	AI =	16	LI =	6 ◀
	AS =	6	LS =	2
	AD =	13	LD =	3 ◀
	e =	6 ◀	i =	9
	a =	8	p =	7
2.	Сумма	69	Сумма	34
3.	Определяется количественная ценность 1 балла: $1 / 103 = 0,009$ (значение для каждого расчета)			
4.	Рассчитывается вероятность выбора:			
	$P 1 (1,3) =$	69	$\times 0,009 =$	0,621
	$P 2 (2,4) =$	34	$\times 0,009 =$	0,306
5.	Рассчитывается эффективность выбора. Количественная ценность каждой переменной равна <b>0,16</b> , получаемая как $(1 / 6)$ . Примечание: вводится знак исключения, когда количественный показатель переменной меньше половины.			
	$E 1 (1,3) =$	5	$\times 0,16 =$	0,8
	$E 2 (2,4) =$	3	$\times 0,16 =$	0,48
6.	Рассчитывается удельная ценность результата.			
	1 : <u>69</u> (сумма баллов всех переменных) =		Высчитывается как по Ac,	
	по Ac <u>0,014</u> по Lc = $1/34 =$ <u>0,029</u>		так и по Lc	
	$V 1 (1,3) =$	63	$\times 0,014 =$	0,88
	$V 2 (2,4) =$	18	$\times 0,029 =$	0,52

Примечание – Рассчитано автором. ◀ – знак исключения показателя переменной.

Рисунок 10 – Расчет переменных  $P_{1(1,3)}$ ,  $P_{2(2,4)}$ ,  $E_{1(1,3)}$ ,  $E_{2(2,4)}$ ,  $V_{1(1,3)}$ ,  $V_{2(2,4)}$

Ожидаемая удельная ценность выбора  $EV$  рассчитывается по формуле

$$EV = \sum_i \sum_j P_i E_{ij} V_j, \quad (3)$$

где  $i$  – количество множеств в структуре переменной;  $j$  – количество переменных;  $P$  – вероятность выбора;  $E$  – эффективность выбора;  $V$  – удельная ценность результата.

Пример расчета представлен на рисунке 11.

<b>EV № 47</b>	P 1 (1,3)	x	E 1 (1,3)	x	V 1 (1,3)	=	
	0,621	x	0,8	x	0,8	=	0,397
	P 2 (2,4)	x	E 2 (2,4)	x	V 2 (2,4)	=	
	0,306	x	0,48	x	0,52	=	0,08
							$\Sigma$ 0,477

Примечание – Рассчитано автором.

Рисунок 11 – Расчет ожидаемой удельной ценности выбора испытуемого 47

Испытуемый 47 склонен продуцировать в большей степени подспособы действия, соответствующие способу действий  $A_c$ , в меньшей степени – подспособы действия, соответствующие способу действий  $L_c$ .

Готовность работника осуществлять вклад в процесс удовлетворенности клиента и совместную работу в контактной зоне показывает следующее соответствие (рисунки 12, 13, 14):

– удельная ценность результата  $V$  соответствует степени стремления субъекта к результату –  $DI_{1,3(Ac)}$ ;  $DI_{2,4(Lc)}$ ;

– вероятность выбора  $P$  соответствует мере привычности –  $DF_{1,3(Ac)}$ ;  $DF_{2,4(Lc)}$ ;

– эффективность выбора  $E$  соответствует степени знания способов действий –  $DK_{1,3(Ac)}$ ;  $DK_{2,4(Lc)}$ ;

– эффективность подспособов действий в ситуации знания –  $E_{2,1,3(Ac)}$  в  $DK_{1,3(Ac)}$ ;  $E_{2,2,4(Lc)}$  в  $DK_{2,4(Lc)}$ .

Мера стремления выводится, когда наблюдается:

– наличие одинакового количества способов действий и результатов;  
– каждый способ действия имеет максимальную эффективность по одному из результатов и, следовательно, нулевую эффективность по всем остальным;

– каждому результату соответствует по одному способу действий, имеющему максимальную эффективность по этому результату.

Мера стремления  $DI_{1,3(Ac)}$ ;  $DI_{2,4(Lc)}$  работника или удельная ценность к результату  $O_{1,3}$ ;  $O_{2,4}$ , в ситуации стремления – это вероятность того, что работник выберет способ действий, имеющий максимальную эффективность в отношении

требуемого результата: данный результат показывает его предпочтения (выбор) в отношении используемого способа действий. В данном алгоритме мера стремления соответствует показателям ожидаемой удельной ценности по каждому способу действий (рисунок 12).

Степень стремления совпадает с показателями ожидаемой удельной ценности результата по каждой категории ( $A_c$ , $L_c$ )		
		<b>DI 2 (2,4) =</b> <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">0,1</span>
Расчет степени привычности		
0,74	L = 7	0,26
0,69	LI = 6	0,26
0,78	LS = 2	0,26
0,78	LD = 3	0,18
<b>0,42</b>	<b>i = 9</b>	<b>0,63</b>
0,56	p = 7	0,49
3,97 / 6 = 0,66	<b>Сумма / 6 =</b> <b>DF2 (1,3)</b>	2,08 / 6 = 0,35

Примечание – Рассчитано автором.

Рисунок 12 – Расчет степени стремления ( $DI_{1,3(Ac)}$ ;  $DI_{2,4(Lc)}$ ) и степени привычности ( $DF_{1,3(Ac)}$ ;  $DF_{2,4(Lc)}$ ) испытуемого 47

На выбор и принятие решений также влияет сложившаяся у работника мера привычности, рассматриваемая как относительная эффективность выбора субъектом того или иного способа действий. Расчет меры привычности осуществлялся следующим образом:

– в каждой паре подспособов действий ( $A-L$ ;  $AI-LI$  и т. д.) устанавливалась количественная ценность первичного балла:  $1/27 (A-L) = 0,037$ , где 1 – максимальный уровень эффективности для предпочтительного результата, 27 – максимальное количество баллов в паре подспособов действий. Анализ относительных эффективностей выбора позволяет определить расклад доминирующих подспособов действий как привычных для работника, детализировать распределение выборов в парах подспособов действий и увидеть аспекты его индивидуального поведения, а также конкретизировать внутреннюю ценностную иерархию работника (рисунок 12). В данном примере обращает на себя внимание пара подспособов

действий  $e-i$ , где переменная  $i$  более выражена; это свидетельствует о том, что действия испытуемого в большей степени регламентируются личным комфортом и в меньшей степени – значимостью комфорта клиента (см. таблицу 12).

Адаптивные способности работника позволяют ему изменяться согласно быстро меняющимся потребностям клиента, а также коллектива. Определить склонность работника к демонстрации требуемого отклика как готовности содействовать решению проблем клиента, а также осуществлению совместной согласованной работы в контактной зоне возможно путем расчета степени знания  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)}$ ;  $DK_{2\ 2,4\ (Lc)}$ , показывающей меру знания работником способов действий, а также эффективность способа действия в ситуации знания.

Проиллюстрируем расчет степени знания  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)}$ ;  $DK_{2\ 2,4\ (Lc)}$ .

Переменные  $Ac$  и  $Lc$  рассматриваются как способы действий, имеющие каждый по шесть ( $c_{ir}$ ) подспособов действий (см. таблицу 12). Для расчета степени знания вычисляется вероятность выбора  $p_{n\ 1,3}$ ;  $p_{n\ 2,4}$  и эффективность выбора  $e_{n\ 1,3}$ ;  $e_{n\ 2,4}$  каждого подспособа действий:

$$p_{ni} = V_j A_{(Ac, Lc)}, \quad (4)$$

где  $p$  – вероятность выбора подспособа действий;  $n$  – номер подспособа действия;  $i$  – количество множеств в структуре переменной;  $V_j$  – удельная ценность результата;  $A_{(Ac, Lc)}$  – первичные баллы;

$$e_{ni} = \frac{p_{ni}}{E_{ij}}, \quad (5)$$

где  $e$  – эффективность подспособа действий;  $E$  – эффективность выбора;  $j$  – количество переменных.

Следующим шагом является расчет эффективности способа действия в ситуации знания  $E_{2\ 1\ 1,3\ (Ac)}$  в  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)}$ ;  $E_{2\ 2\ 2,4\ (Lc)}$  в  $DK_{2\ 2,4\ (Lc)}$ :

$$E_{2ij} = \sum p_{ni} e_{ni}, \quad (6)$$

где  $E_2$  – эффективность выбора в ситуации знания;  $i$  – количество множеств в структуре переменной;  $j$  – количество переменных;  $n$  – номер подспособа действия;  $p$  – вероятность выбора подспособа действий;  $e$  – эффективность подспособа действий.

Формула расчета степени знания  $DK_{ij}$ :

$$DK_{ij} = \frac{E_{2ij} - \min e_{ni}}{\max e_{ni} - \min e_{ni}}, \quad (7)$$

где  $DK_{ij}$  – степень знания способа действия ( $Ac, Lc$ );  $E_{2ij}$  – эффективность способа действия в ситуации знания;  $\max e_{ni}$  и  $\min e_{ni}$  – максимальный и минимальный показатели эффективности подспособов действий соответственно.

Пример расчета  $DK_{1,1,3(Ac)}$ ;  $DK_{2,2,4(Lc)}$  и  $E_{2,1,1,3(Ac)}$  в  $DK_{1,1,3(Ac)}$ ;  $E_{2,2,2,4(Lc)}$  в  $DK_{2,2,4(Lc)}$  испытуемого 47 представлен на рисунках 13, 14 и в приложении Б.

9. Расчет степени знания		
1/69 (сумма по Ac) = <u>0,014</u>		<b>E 1 (1,3) = <u>0,8</u></b>
	<b>p 1 (1,3)</b>	<b>e 1 (1,3)</b>
<b>c 1</b>	0,28	0,35
<b>c 3</b>	0,22	0,28
<b>c 5</b>	0,08	0,1
<b>c 7</b>	0,18	0,23
<b>c 9</b>	0,08	0,1
<b>c 11</b>	0,11	0,14
$DK_{1(1,3)} = \frac{0,23 - 0,1}{0,35 - 0,1} = 0,52$		

Примечание – Рассчитано автором.

Рисунок 13 – Пример расчета переменных  $DK_{1,1,3(Ac)}$  и  $E_{2,1,1,3(Ac)}$  в  $DK_{1,1,3(Ac)}$  респондента 47

Расчет степени знания		
$1/34$ (сумма о $L_c$ ) = <u>0,029</u>		$E_2(2,4) = \underline{0,48}$
	<b><math>p_2(2,4)</math></b>	<b><math>e_2(2,4)</math></b>
<b>с 2</b>	0,2	0,42
<b>с 4</b>	0,17	0,36
<b>с 6</b>	0,06	0,12
<b>с 8</b>	0,09	0,18
<b>с 10</b>	0,26	0,54
<b>с 12</b>	0,2	0,42
$E_2 2(2,4) = (0,2 \cdot 0,42) + (0,17 \cdot 0,36) + (0,06 \cdot 0,12) + (0,09 \cdot 0,18) + (0,26 \cdot 0,54) + (0,2 \cdot 0,42) = \mathbf{0,383}$		
$DK_{2(2,4)} = \frac{0,38 - 0,12}{0,42 - 0,12} = 0,866$		

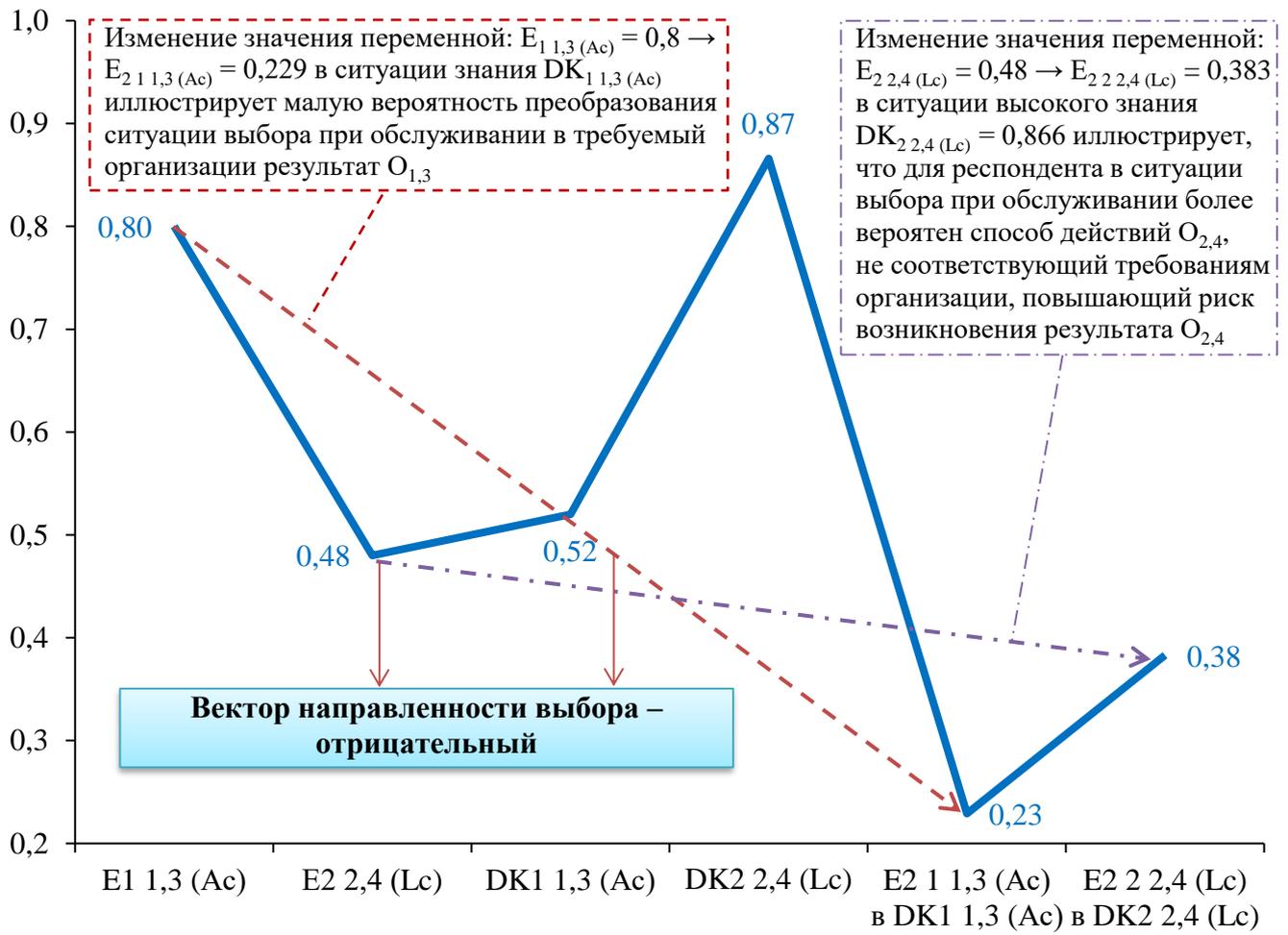
Примечание – Рассчитано автором.

Рисунок 14 – Пример расчета переменных  $DK_{2,2,4(Lc)}$  и  $E_{2,2,4(Lc)}$  в  $DK_{2,2,4(Lc)}$  респондента 47

Пример иллюстрирует нежелательные для организации индивидуальные поведенческие черты респондента 47: он больше продуктивен, если использует способ действий  $L_c$ , и меньше продуктивен при способе действий  $A_c$  (таблица 11). Без учета выявленных особенностей данный работник в дальнейшем может представлять для организации угрозу, связанную со следующими рисками:

- снижения лояльности клиента;
- необоснованного увеличения времени обслуживания;
- рассогласованного взаимодействия с коллегами.

Быстрота и адекватность обратной связи работника на проблему клиента, превентивный характер действий работника в отношении его потребностей, немедленное исправление ошибок при обслуживании, включенность работника в процесс обслуживания усиливается совместной работой. Респондент 47 не склонен к совместной работе, так как наблюдается ярко выраженный отрицательный вектор направленности выбора (рисунок 15).

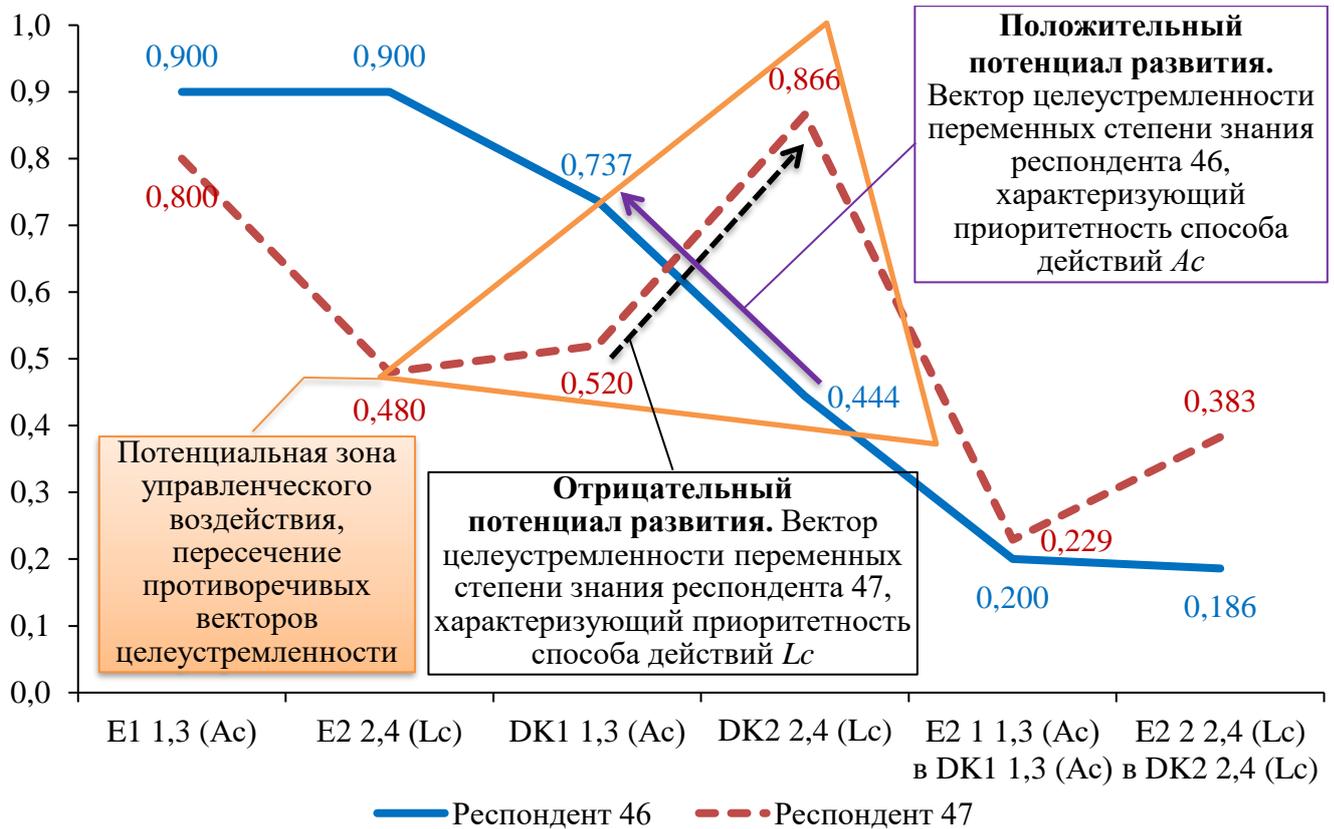


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 15 – Изменение количественных показателей поведенческих переменных респондента 47, характеризующих его вклад в процесс преобразования параметров ситуации выбора в требуемый организации результат

Сопоставление статистических параметров поведенческих переменных алгоритма двух респондентов 46 и 47) является наглядными примером пересечения векторов направленности выбора, формирующих характерный для данных респондентов потенциал развития требуемых организации навыков взаимодействия (рисунок 16).

Обратим внимание на изменение показателей следующих переменных респондента 46:  $E_{1\ 1,3\ (Ac)} = 0,9 \rightarrow E_{2\ 1\ 1,3\ (Ac)} = 0,2$  в ситуации знания  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)} = 0,737$ ;  $E_{2\ 2,4\ (Lc)} = 0,2 \rightarrow E_{2\ 2\ 2,4\ (Lc)} = 0,186$  в ситуации знания  $DK_{2\ 2,4\ (Lc)} = 0,444$ .

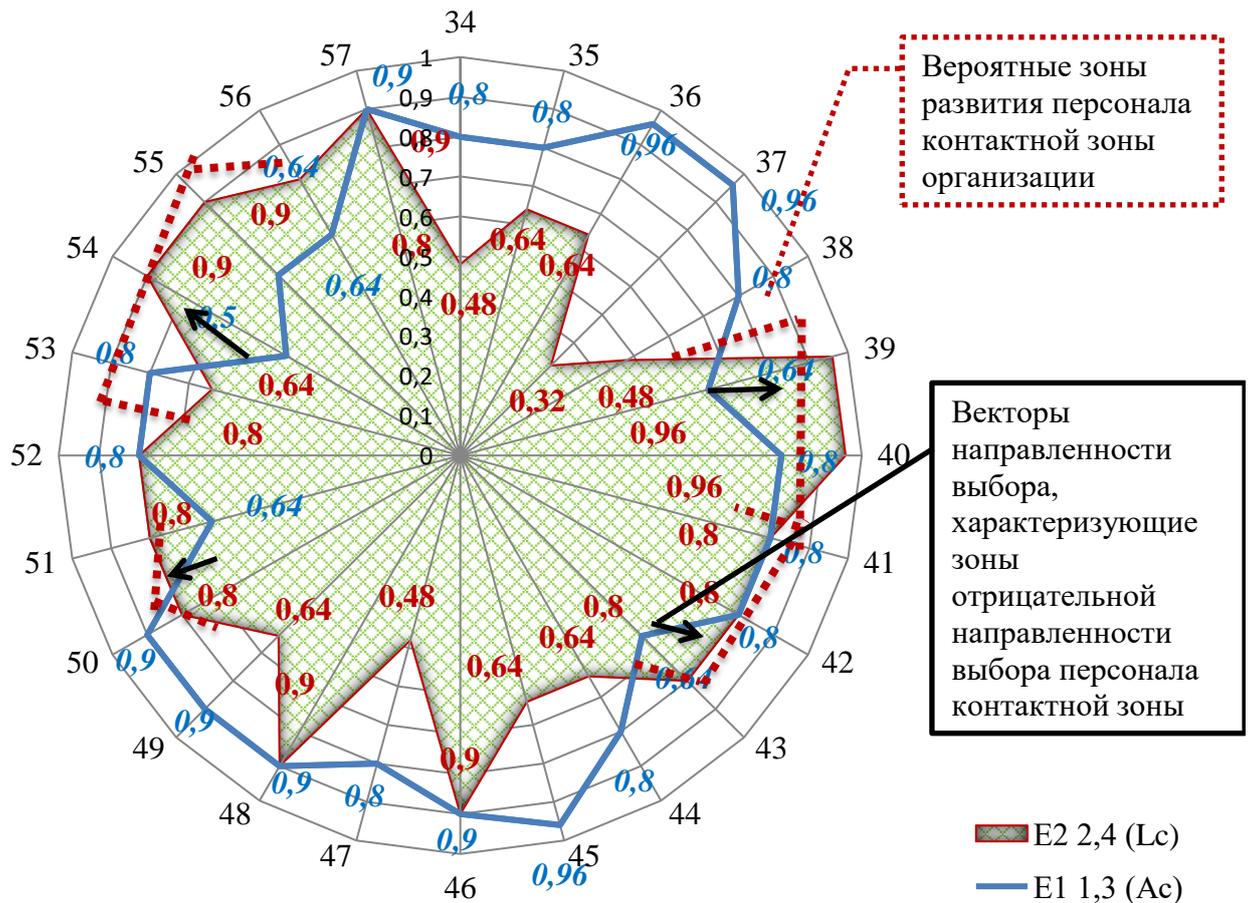


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 16 – Сравнение переменных степени знания, характеризующих потенциал развития и векторов направленности выбора респондентов 46 и 47

Динамика изменения данных показателей, характеризующих относительную эффективность выбора способа действий и эффективность выбора способа действий в ситуации знания, совпадает с динамикой тех же показателей респондента 47. Несмотря на это, считаем, что при сохранении характера вектора направленности выбора с приоритетностью способа действий *Ac* мера управляющих возможностей, рассматриваемая нами как границы актуализации положительного потенциала респондентом 46 в ситуации выбора в контактной зоне, будет шире и содержательнее. Содержательность нами рассматривается как спектр вариативности используемых практических навыков. Это способствует повышению показателей эффективности выбора способа действий в ситуации знания, т. е. эффективному преобразованию свойств выборной ситуации, возникающей в контактной зоне, в требуемый организации результат  $O_{1,3}$ .

Готовность отдельно взятого работника осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, важна, однако не менее важно определить его вклад, а также какие потенциальные изменения (положительные, отрицательные) могут происходить при взаимодействии работников друг с другом, влияя на его готовность осуществлять выбор в интересах клиента, организации (рисунок 17).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 17 – Векторы направленности выбора: поведенческие переменные ( $E_{1\ 1,3\ (Ac)} \leftrightarrow E_{2\ 2,4\ (Lc)}$  – эффективность выбора способа действия) персонала контактной зоны гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels

Оценка персонала контактной зоны в плоскости взаимодействия статистических параметров поведенческих переменных ( $E_{1\ 1,3\ (Ac)} \leftrightarrow E_{2\ 2,4\ (Lc)}$ ), характеризующих эффективность выбора действия, показала следующее: 52 % респондентов, более эффективных в способе действия  $Lc$ , что говорит о неустойчивости, воз-

можно присутствии демотивации работников, что потенциально можно рассматривать как сопротивление управленческому воздействию.

Требуемая включенность работника при работе в контактной зоне предопределяет характер его контакта с организационным окружением (клиент, коллеги, руководитель):

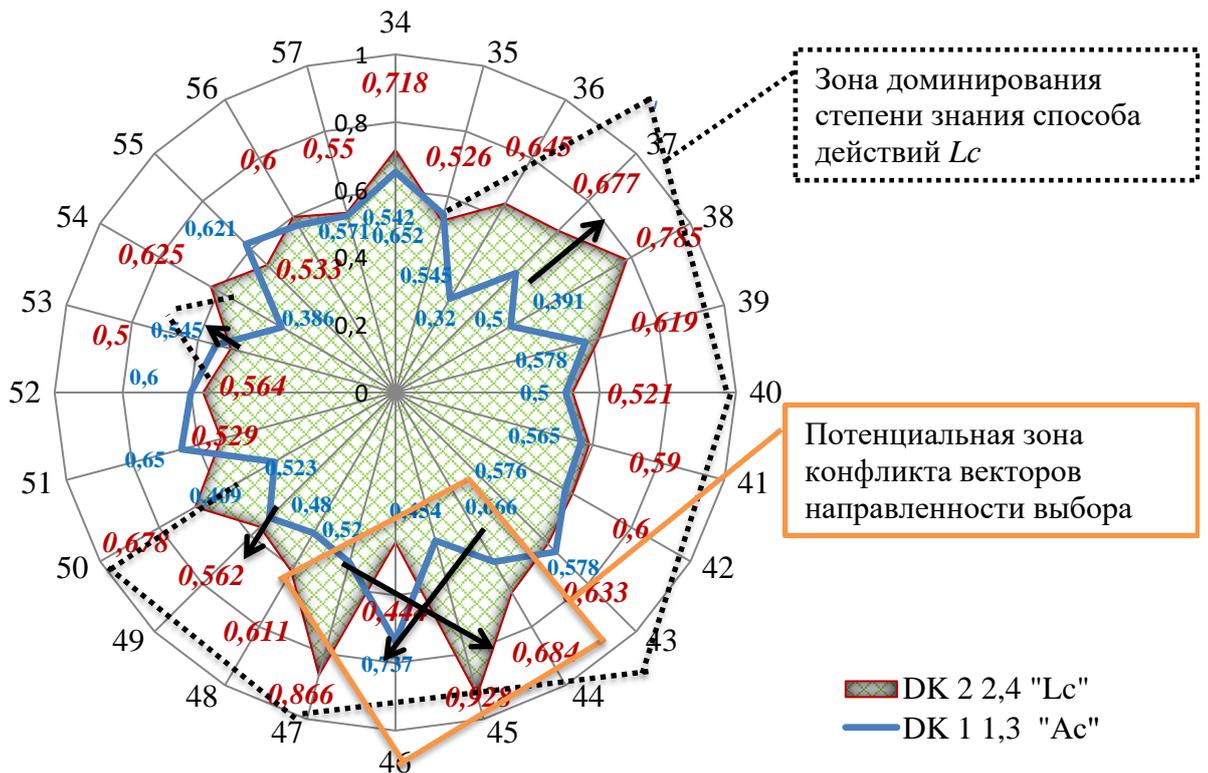
– в согласованности с окружением – минимальное количество зон разногласия между вектором направленности выбора отдельного работника в общей картине готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор → максимальный вклад работника при работе в контактной зоне;

– в сопротивлении к окружению – максимальное количество зон конфликта между отрицательным вектором направленности выбора отдельного работника и общей готовностью персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор → минимальный вклад работника при работе в контактной зоне;

– в подчинении или нейтральности к окружению – работник находится в состоянии конформности или безучастности по отношению к окружающим → работник не способен вносить вклад, не готов осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Оценка готовности работника к управлению взаимодействием в контактной зоне с целью получения требуемого результата  $O_{1,3}$  обосновывает принятие управленческих решений в отношении оцениваемого работника с обязательным учетом характера их воздействия на персонал контактной зоны в целом.

Оценка персонала контактной зоны в плоскости взаимодействия статистических параметров поведенческих переменных ( $DK_{1,3(Ac)} \leftrightarrow DK_{2,2,4(Lc)}$  – степень знания способа действий;  $E_{2,1,3(Ac)}$  в  $DK_{1,3(Ac)} \leftrightarrow E_{2,2,4(Lc)}$  в  $DK_{2,2,4(Lc)}$  – эффективность способа действий в ситуации знания) позволяет определить степень и характер направленности личного вклада работника в процесс преобразования ситуации взаимодействия с клиентом в требуемый организации результат (рисунки 18 и 19).

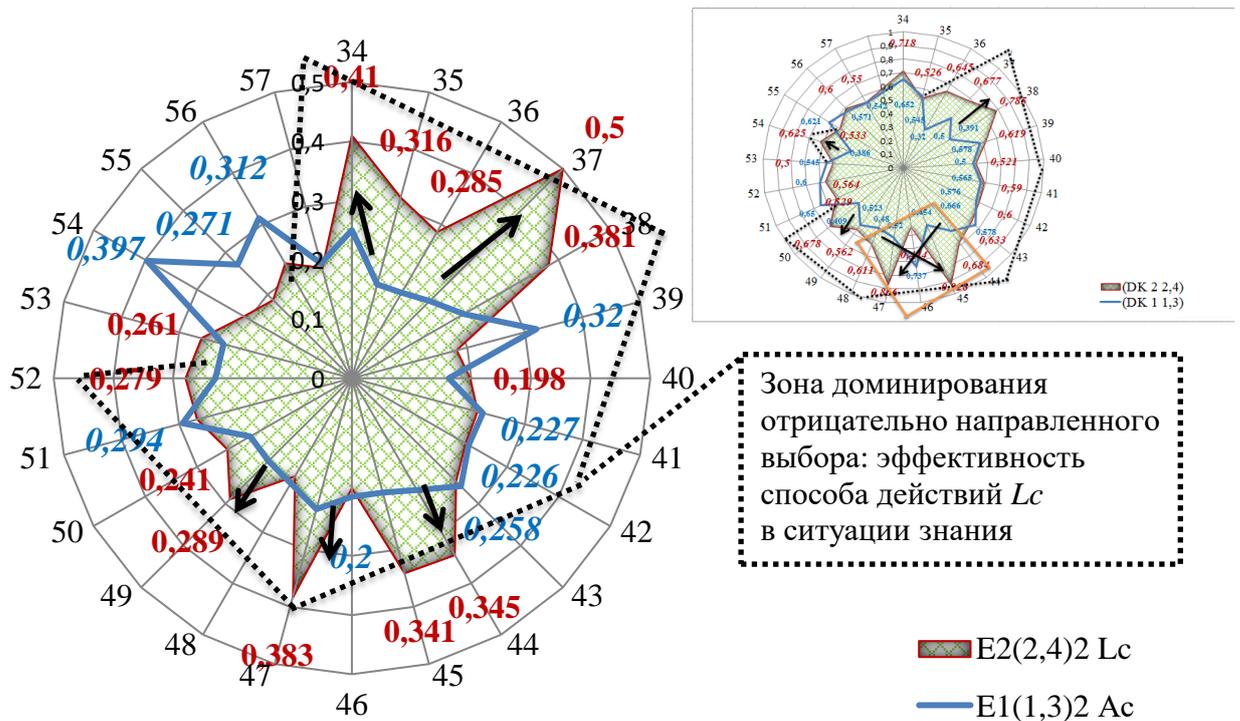


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 18 – Взаимодействие векторов направленности выбора: поведенческие переменные  $DK_{1,3} (Ac) \leftrightarrow DK_{2,4} (Lc)$  – степень знания способа действий, гостиница «Атлантик» by Usta Hotels

Уточним следующее: степень знания способа действия в фиксированной ситуации взаимодействия с клиентом является мерой управляющих возможностей работника для получения требуемого организации результата  $O_{1,3}$  относительно максимально возможных управляющих воздействий.

Поведение работника всегда сопряжено с выбором, осуществляемым им при работе в контактной зоне. Выбор детерминирован *намеренностью* работника внести вклад в процесс достижения требуемого организации результата  $O_{1,3}$ , мерой его управляющих возможностей относительно максимально возможных управляющих воздействий.

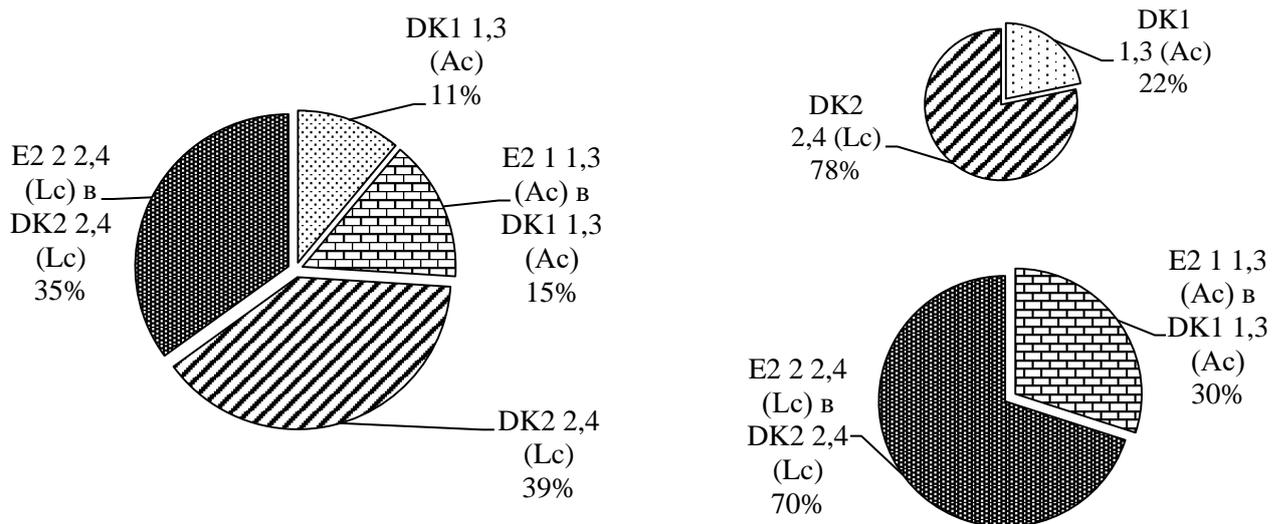


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 19 – Взаимодействие векторов направленности выбора: поведенческие переменные  $E_{2\ 1\ 1,3}(A_c)$  в  $DK_{1\ 1,3}(A_c) \leftrightarrow E_{2\ 2,2,4}(L_c)$  в  $DK_{2\ 2,4}(L_c)$  – эффективность способа действий в ситуации знания, гостиница «Атлантик» by Usta Hotels

Оценка персонала контактной зоны гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels на уровне взаимодействия статистических параметров поведенческих переменных ( $DK_{1\ 1,3}(A_c) \leftrightarrow DK_{2\ 2,4}(L_c)$  – степень знания способа действий) показала следующее: 78 % респондентов в большей степени осведомлены о способе действий  $L_c$ , в меньшей степени – о способе действий  $A_c$  (22 %). Управленческое влияние в данной ситуации заключается в формировании условий, способствующих приросту знаний работников о способе действий  $A_c$ . Это подтверждается показателями переменных  $E_{2\ 1\ 1,3}(A_c)$  в  $DK_{1\ 1,3}(A_c) \leftrightarrow E_{2\ 2,2,4}(L_c)$  в  $DK_{2\ 2,4}(L_c)$  – эффективность способа действий в ситуации знания, демонстрирующими склонность персонала контактной зоны к преобразованию параметров ситуации выбора в требуемый организации результат (см. рисунок 19).

Соотношение поведенческих переменных  $DK_{1\ 1,3}(A_c)$ ,  $E_{2\ 1\ 1,3}(A_c)$  в  $DK_{1\ 1,3}(A_c) \leftrightarrow DK_{2\ 2,4}(L_c)$ ,  $E_{2\ 2,2,4}(L_c)$  в  $DK_{2\ 2,4}(L_c)$  показано на рисунке 20.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 20 – Соотношение переменных *Ac* и *Lc*, %

Существенное количество в структуре персонала контактной зоны работников, более эффективных в способе действий *Lc* и менее эффективных в способе действий *Ac*, является основанием для возникновения недопустимого для анализируемой организации результата:  $O_2$  – неудовлетворенность клиента,  $O_4$  – низкая согласованность действия работников в контактной зоне (таблица 11, рисунок 20). Для изменения ситуации руководителю необходимо пересматривать методы и способы поиска, подбора, ротации, развития работников с целью устранения возникшего дисбаланса, увеличивая количество работников, эффективных в способе действий *Ac*.

3. Для оценки степени тесноты связи между поведенческими переменными предлагаемого алгоритма использовался коэффициент корреляции рангов Спирмена ( $r_s$ )<sup>1</sup>.

Цель корреляционной оценки: выявить значимость зависимости поведенческих переменных, конкретизирующих характер вклада работника в преобразова-

<sup>1</sup> Ермолаев О. Ю. Математическая статистика для психологов. 2-е изд. М.: Флинта, 2003. 335 с.

ние свойств ситуаций взаимодействия в контактной зоне в требуемый организации результат.

Корреляционная взаимосвязь выявляется в трех плоскостях:

– между переменными:

- а)  $DK_{1\ 1,3} \leftrightarrow E_{2\ 1\ 1,3\ (Ac)}$  в  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)}$  } выборка не разделена  
 б)  $DK_{1\ 1,3} \leftrightarrow EV_1$  } на группы по степени контакта  
 в)  $DK_{1\ 1,3} \leftrightarrow E_{2\ 1\ 1,3\ (Ac)}$  в  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)}$  → сравниваются ряды дифференцированных по степени контакта переменных:

- 1) работники контактных служб организации;
- 2) работники неконтактных служб организации.

Выбор данных переменных для выявления корреляционной взаимосвязи обоснован следующим: степень знания способа действий повышает эффективность способа действий, детерминируя направленность выбора действий работника в контактной зоне, характеризуя тем самым степень готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Далее приведем пример расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена ( $r_s$ )<sup>1</sup>. Первичные и ранжированные показатели переменных представлены на рисунке 21.

№ респондента	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	Σ
(DK 1 1,3)	0,65	0,545	0,32	0,5	0,39	0,578	0,5	0,57	0,58	0,67	0,578	0,45	0,737	0,52	0,48	0,52	0,41	0,65	0,6	0,545	0,39	0,62	0,57	0,54	
ранги	22	12,5	1	7,5	3	17,5	7,5	14	16	23	17,5	5	24	9	6	10	4	21	19	12,5	2	20	15	11	
E 1 (1,3) 2	0,25	0,164	0,17	0,184	0,22	0,32	0,16	0,23	0,23	0,26	0,218	0,2	0,2	0,23	0,21	0,2	0,2	0,29	0,23	0,223	0,4	0,27	0,31	0,2	
ранги	18	2	3	4	11	23	1	15	14	19	12	7,5	7,5	16,5	10	6	5	21	16,5	13	24	20	22	9	
D	4	10,5	-2	3,5	-8	-5,5	6,5	-1	2	4	5,5	-2,5	16,5	-7,5	-4	4	-1	0	2,5	-0,5	22	0	7	2	
D <sup>2</sup>	16	110,3	4	12,25	64	30,25	42,3	1	4	16	30,25	6,25	272,3	56,3	16	16	1	0	6,25	0,25	484	0	49	4	1241,5
(DK 1 1,3)	0,65	0,545	0,32	0,5	0,39	0,578	0,5	0,57	0,58	0,67	0,578	0,45	0,737	0,52	0,48	0,52	0,41	0,65	0,6	0,545	0,39	0,62	0,57	0,54	
ранги	22	12,5	1	7,5	3	17,5	7,5	14	16	23	17,5	5	24	9	6	10	4	21	19	12,5	2	20	15	11	
(EV1)	0,48	0,415	0,49	0,628	0,41	0,207	0,26	0,3	0,28	0,18	0,427	0,48	0,415	0,4	0,36	0,44	0,42	0,17	0,28	0,395	0,12	0,15	0,17	0,34	
ранги	22	17	23	24	15	6	7	10	9	5	19	21	17	14	12	20	17	3	8	13	1	2	4	11	
D	0	-4,5	-22	-16,5	-12	11,5	0,5	4	7	18	-2,5	16	7	-5	-6	-10	-13	18	11	-0,5	1	18	11	0	
D <sup>2</sup>	0	20,25	484	272,3	144	132,3	0,25	16	49	324	6,25	256	49	25	36	100	169	324	121	0,25	1	324	121	0	2974,5

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 21 – Первичные и ранжированные показатели переменных способа действий  $A_c$  (недифференцированная выборка)

<sup>1</sup> Ермолаев О. Ю. Математическая статистика для психологов. 2-е изд. М.: Флинта, 2003. С. 212.

Ранговая корреляция Спирмена ( $r_s$ ) рассчитывается по формуле

$$r_s = 1 - \frac{2 \cdot \sum(D^2)}{n \cdot (n^2 - 1)}, \quad (8)$$

где  $n$  – количество ранжируемых признаков (показатели испытуемых);  $D$  – разность между рангами для двух переменных и для каждого испытуемого;  $\sum(D^2)$  – сумма квадратов рангов.

Расчет ранговой корреляции переменных  $DK_{1,1,3} \leftrightarrow E_{1,1,3(Ac)}$  в  $DK_{1,1,3(Ac)}$ :

$$r_{\text{эмп}} = 1 - \frac{2 \cdot 1241,5}{34 \cdot (576 - 1)} = 0,82. \quad (9)$$

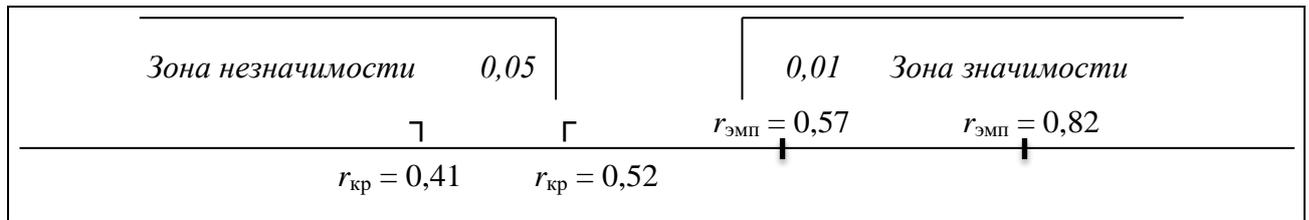
Расчет ранговой корреляции переменных  $DK_{1,1,3} \leftrightarrow EV_1$ :

$$r_{\text{эмп}} = 1 - \frac{2 \cdot 2974,5}{24 \cdot (576 - 1)} = 0,57. \quad (10)$$

Критические значения для  $n = 24$ :

$$r_{\text{кр}} = \begin{cases} 0,41 \text{ для } P \leq 0,05; \\ 0,52 \text{ для } P \leq 0,01. \end{cases} \quad (11)$$

Ось значимости представлена на рисунке 22.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 22 – Ось значимости ранговой корреляции переменных  $DK_{1,3} \leftrightarrow E_{2,1,3(Ac)}$  в  $DK_{1,3(Ac)}$ ;  $DK_{1,3} \leftrightarrow EV_1$

Полученный коэффициент ранговой корреляции ( $r_{\text{ЭМП}}$  на рисунке 22) выше уровня значимости в 1 %. Следовательно, можно утверждать, что показатели переменных «степень знания способа действий» и «эффективность способа действий в ситуации знания» ( $DK_{1,3} \leftrightarrow E_{2,1,3(Ac)}$  в  $DK_{1,3(Ac)}$ ), а также переменных «степень знания способа действий» и «ожидаемая удельная ценность результата» ( $DK_{1,3} \leftrightarrow EV_1$ ) связаны положительной корреляционной связью. Это означает, что чем выше степень знания способа действий  $Ac$ , т. е. осведомленность, тем выше эффективность применения данного способа действий при работе в контактной зоне.

При положительной корреляционной связи чем выше степень знания способа действия  $Ac$ , тем выше эффективность применения данного способа действия (удельная ценность данного способа действий при увеличении степени знания будет выше). Из этого следует, что, с одной стороны, границы управляющих возможностей исследуемой организации, связываемые нами со склонностью работников к многозадачности, имеют положительный вектор направленности выбора, с другой – при увеличении степени знания у работников требуемого организации способа действий расширяются границы управляющих возможностей персонала организации в целом (рисунки 23 и 24).

корреляционные связи переменных способа действий "Ас"												
группа 1 работники контактной зоны												
№ респ.	34	35	36	37	40	45	46	47	48	57	$\sum(D^2)$	Rs эмп. при Rs кр =0,64 для P≤0,05; 0,79 для P≤0,01
DK 1 1,3	0,652	0,545	0,32	0,5	0,5	0,454	0,737	0,52	0,48	0,542	116	<b>0,77</b>
ранги	9	8	1	5	4	3	10	6	2	7		
<b>E2 1 1,3</b>	0,25	0,164	0,167	0,184	0,162	0,2	0,2	0,229	0,205	0,201		
ранги	10	2	3	4	1	5	6	9	8	7		
D	-1	6	-2	1	3	-2	4	-3	-6	0		
D <sup>2</sup>	1	36	4	1	9	4	16	9	36	0		
DK 1 1,3	0,652	0,545	0,32	0,5	0,5	0,454	0,737	0,52	0,48	0,542	158	<b>0,68</b>
ранги	9	8	1	5	4	3	10	6	2	7		
(EV1)	0,483	0,415	0,491	0,628	0,259	0,482	0,415	0,397	0,357	0,335		
ранги	9	6	8	10	1	7	5	4	3	2		
D	0	2	-7	-5	3	4	5	2	-1	5		
D <sup>2</sup>	0	4	49	25	9	16	25	4	1	25		
<b>E2 1 1,3</b>	0,25	0,164	0,167	0,184	0,162	0,2	0,2	0,229	0,205	0,201	158	<b>0,69</b>
ранги	10	2	3	4	1	5	6	9	8	7		
(EV1)	0,483	0,415	0,491	0,628	0,259	0,482	0,415	0,397	0,357	0,335		
ранги	9	6	8	10	1	7	5	4	3	2		
D	1	-4	-5	-6	0	-2	1	5	5	5		
D <sup>2</sup>	1	16	25	36	0	4	1	25	25	25		
корреляционные связи переменных способа действий "Ас"												
группа 2 работники не контактной зоны												
№ респ.	38	39	41	42	43	44	49	50	51	52	$\sum(D^2)$	Rs эмп. при Rs кр =0,64 для P≤0,05; 0,79 для P≤0,01
DK 1 1,3	0,391	0,578	0,565	0,576	0,666	0,578	0,523	0,409	0,65	0,6	181	<b>0,64</b>
ранги	2	7	4	5	10	6	3	2	9	8		
<b>E2 1 1,3</b>	0,381	0,182	0,218	0,22	0,247	0,345	0,289	0,241	0,269	0,279		
ранги	10	1	2	3	5	9	8	4	6	7		
D	-8	6	2	2	5	-3	5	-2	3	1		
D <sup>2</sup>	64	36	4	4	25	9	25	4	9	1		
DK 1 1,3	0,391	0,578	0,565	0,576	0,666	0,578	0,523	0,409	0,65	0,6	283	<b>0,43</b>
ранги	2	7	4	5	10	6	3	2	9	8		
(EV1)	0,407	0,207	0,302	0,284	0,176	0,427	0,444	0,415	0,169	0,275		
ранги	7	3	6	5	2	9	10	8	1	4		
D	-5	4	-2	0	8	-3	-7	-6	8	4		
D <sup>2</sup>	25	16	4	0	64	9	49	36	64	16		
<b>E2 1 1,3</b>	0,381	0,182	0,218	0,22	0,247	0,345	0,289	0,241	0,269	0,279	96	<b>0,81</b>
ранги	10	1	2	3	5	9	8	4	6	7		
(EV1)	0,407	0,207	0,302	0,284	0,176	0,427	0,444	0,415	0,169	0,275		
ранги	7	3	6	5	2	9	10	8	1	4		
D	3	-2	-4	-2	3	0	-2	-4	5	3		
D <sup>2</sup>	9	4	16	4	9	0	4	16	25	9		

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 23 –  $r_{эмп}$  переменных способа действий Ас в группах работников, дифференцированных по степени контакта с окружением

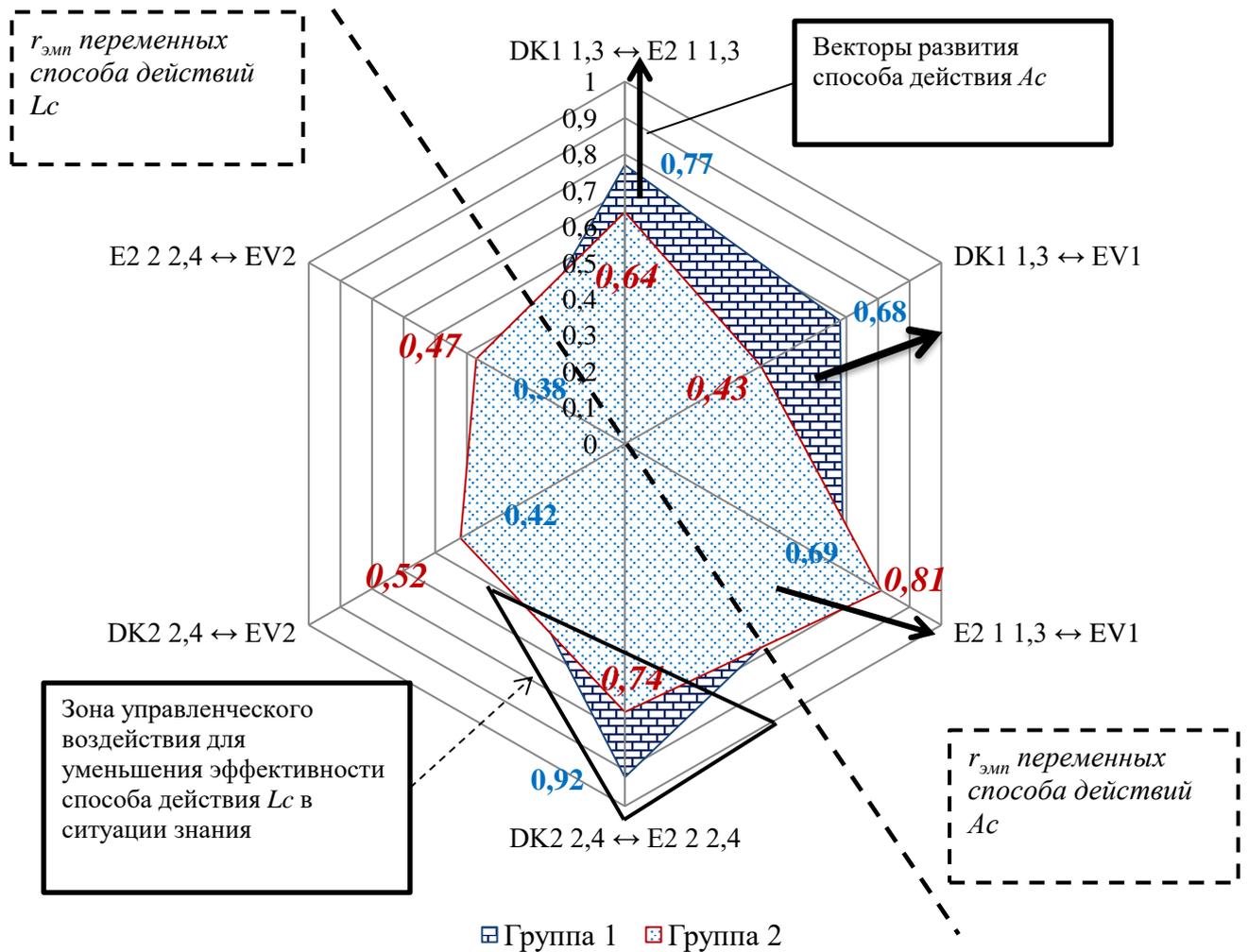
корреляционные связи переменных способа действий "Лс"												
группа 1 работники контактной зоны												
№ респ.	34	35	36	37	40	45	46	47	48	57	$\Sigma(D^2)$	Rs эмп. при Rs кр =0,64 для P≤0,05; 0,79 для P≤0,01
DK 2 2,4	0,718	0,526	0,645	0,677	0,521	0,928	0,444	0,866	0,611	0,55	44	<b>0,92</b>
ранги	8	3	6	7	2	10	1	9	5	4		
<b>E2 1 1,3</b>	0,41	0,316	0,285	0,5	0,198	0,341	0,186	0,383	0,191	0,193		
ранги	9	6	5	10	4	7	1	8	2	3		
D	-1	-3	1	-3	-2	3	0	1	3	1		
D <sup>2</sup>	1	9	1	9	4	9	0	1	9	1		
DK 2 2,4	0,718	0,526	0,645	0,677	0,521	0,928	0,444	0,866	0,611	0,55	288	<b>0,42</b>
ранги	8	3	6	7	2	10	1	9	5	4		
(EV2)	0,064	0,199	0,176	0,036	0,491	0,146	0,335	0,08	0,393	0,415		
ранги	2	6	5	1	10	4	7	3	8	9		
D	6	-3	1	6	-8	6	-6	6	-3	-5		
D <sup>2</sup>	36	9	1	36	64	36	36	36	9	25		
<b>E2 1 1,3</b>	0,41	0,316	0,285	0,5	0,198	0,341	0,186	0,383	0,191	0,193	308	<b>0,38</b>
ранги	9	6	5	10	4	7	1	8	2	3		
(EV2)	0,064	0,199	0,176	0,036	0,491	0,146	0,335	0,08	0,393	0,415		
ранги	2	6	5	1	10	4	7	3	8	9		
D	7	0	0	9	-6	3	-6	5	-6	-6		
D <sup>2</sup>	49	0	0	81	36	9	36	25	36	36		

корреляционные связи переменных способа действий "Лс"												
группа 2 работники контактной зоны												
№ респ.	38	39	41	42	43	44	49	50	51	52	$\Sigma(D^2)$	Rs эмп. при Rs кр =0,64 для P≤0,05; 0,79 для P≤0,01
DK 2 2,4	0,785	0,619	0,59	0,6	0,633	0,684	0,562	0,678	0,529	0,564	130	<b>0,74</b>
ранги	10	6	4	5	7	9	2	8	1	3		
<b>E2 2 2,4</b>	0,381	0,182	0,218	0,22	0,247	0,345	0,289	0,241	0,269	0,279		
ранги	10	1	2	3	5	9	8	4	6	7		
D	0	5	2	2	2	0	-6	4	-5	-4		
D <sup>2</sup>	0	25	4	4	4	0	36	16	25	16		
DK 2 2,4	0,785	0,619	0,59	0,6	0,633	0,684	0,562	0,678	0,529	0,564	240	<b>0,52</b>
ранги	10	6	4	5	7	9	2	8	1	3		
EV2	0,1	0,491	0,324	0,357	0,371	0,17	0,158	0,298	0,395	0,386		
ранги	1	10	5	6	7	3	2	4	9	8		
D	9	-4	-1	-1	0	6	0	4	-8	-5		
D <sup>2</sup>	81	16	1	1	0	36	0	16	64	25		
<b>E2 2 2,4</b>	0,381	0,182	0,218	0,22	0,247	0,345	0,289	0,241	0,269	0,279	266	<b>0,47</b>
ранги	10	1	2	3	5	9	8	4	6	7		
(EV2)	0,1	0,491	0,324	0,357	0,371	0,17	0,158	0,298	0,395	0,386		
ранги	1	10	5	6	7	3	2	4	9	8		
D	9	-9	-3	-3	-2	6	6	0	-3	-1		
D <sup>2</sup>	81	81	9	9	4	36	36	0	9	1		

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 24 –  $r_{эмп}$  переменных способа действий *Lc* в группах работников, дифференцированных по степени контакта с окружением

Дифференциация исследуемой выборки на контактных и неконтактных работников позволяет определить степень значимости корреляционных связей между контактностью работы и поведенческими переменными способа действий, содействующего преобразованию свойств ситуации взаимодействия в контактной зоне в требуемый организации результат (рисунок 25).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 25 – Корреляционное соотношение поведенческих переменных групп работников, дифференцированных по степени контакта с клиентом

Иллюстрируемый пример демонстрирует статистически значимые корреляционные связи, позволяющие утверждать следующее:

– потенциально работники контактной зоны более эффективны в способе действий  $L_c$ , чем в способе действий  $A_c$ , – это характеризует персонал контактной зоны как нестабильный (рисунки 17,18,19,20):

а) при отсутствии должного внимания к данной ситуации со стороны руководителя степень знания способа действий  $L_c$  может преумножаться, что будет усиливать дисбаланс сил в структуре персонала контактной зоны;

б) опасность данной ситуации заключается в том, что в обеих группах корреляционная связь между  $DK_{2,4(Lc)} \leftrightarrow E_{2,4(Lc)}$  статистически более значима, чем корреляционная связь между  $DK_{1,3(Ac)} \leftrightarrow E_{2,1,3(Ac)}$ , – это квалифицирует персонал как деструктивный, когда характер вклада работника не соответствует требуемому организации результату, что для персонала контактной зоны недопустимо;

в) решение в данной ситуации – это проведение мероприятий по усилению степени знания способа действий  $A_c$ , что при доказанной статистически значимой корреляционной связи между переменными  $DK$  (степень знания) и  $E_2$  (эффективность способа действий в ситуации знания) будет усиливать его эффективность;

– на уровне 5 %-й значимости можно принять статистически значимую корреляционную связь между переменными (рисунки 23, 24):

а) $DK_{1,3(Ac)} \leftrightarrow EV_{1(Ac)}$	}	группа 1 – работники контактной зоны
$E_{2,1,3(Ac)} \leftrightarrow EV_{1(Ac)}$		
б) $DK_{1,3(Ac)} \leftrightarrow E_{2,1,3(Ac)}$	}	группа 2 – работники неконтактной зоны
$DK_{2,4(Lc)} \leftrightarrow E_{2,2,4(Lc)}$		

г) 5 %-я статистическая значимость с большим проявлением между переменными способа действий  $A_c$  является положительной тенденцией, визуализирующей вектор (направленность) конструктивного развития персонала контактной зоны.

Конкретизация диапазона распределения статистических параметров поведенческих переменных, определяющих направленность выбора персонала контактной зоны организации (задача 4) и соответствующее этому управленческое воздействие, корректирующее подбор, ротацию, развитие работников (задача 5),

учитывающее влияние этих процессов на направленность выбора персонала в целом, оптимизирует усилия руководителя, снижая ошибочность его действий. Проявляются причинно-следственные связи между актуальными и скрытыми возможностями отдельного работника и требуемым организацией результатом.

Характерное для организаций адаптивного типа высококонтактное взаимодействие работника с окружением (клиент, коллеги) усложняет процесс рационализации и контроля при управлении работниками, интенсивно взаимодействующими с окружением<sup>1</sup>.

Для контроля интенсивности взаимодействия, определяемого степенью вклада каждого работника в процесс оказания услуги, необходим, с одной стороны, регулярный мониторинг (задача б) изменения статистических параметров поведенческих переменных отдельных работников, с другой – отслеживание степени влияния наблюдаемых изменений направленности выбора персонала контактной зоны в целом.

Включение в состав управленческих задач оценки и мониторинга готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор позволит руководителю оптимизировать процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности персонала контактной зоны.

Ценность способности персонала контактной зоны управлять иррациональностью клиента, соответствовать ожиданиям клиента на так называемом ментальном уровне, изменяя его состояние (психологическое, физическое и т. д.), потребовало разработки методического инструментария, оценивающего работника во взаимосвязи с организационным окружением. Фрагментарная оценка работника не позволяет проследить характер взаимного влияния работника и организационного окружения.

Предложено решать данную задачу с применением в практике управления персоналом контактной зоны методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны. Методика позволяет на основе

---

<sup>1</sup> Чейз Р., Эквилайн Н., Якобе Р. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд. М.: Вильямс, 2003. С. 166.

расчета индивидуальных индексов активационных характеристик, формирующих активационный профиль персонала контактной зоны, с одной стороны, статистически оценить степень проявления активационных характеристик отдельного работника, с другой – увидеть величину вклада активационных характеристик по выборке работников в активационный профиль персонала контактной зоны организации.

Методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны позволяет визуализировать потенциал складывающегося в контактной зоне организации активационного фона (климата).

Однако методика не позволяет оценить вклад активационных характеристик в процесс формирования организационного поведения персонала контактной зоны: его готовности осуществлять требуемый в контактной зоне выбор. Данную задачу предложено решать с использованием алгоритма оценки готовности персонала осуществить требуемый в контактной зоне выбор, что позволит руководителю оптимизировать процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности персонала контактной зоны.

Таким образом, анализ применяемых методик оценки персонала контактной зоны организации выявил следующее:

- чаще оценивается соответствие компетенций работника занимаемой должности, что усиливает его фрагментарное видение;
- методики эффективны в оценке уровня сформированности в большей степени профессиональных компетенций, чем личностных, при этом их пригодность для выявления характера взаимосвязи компетенций сомнительна;
- методики не способны выявить и оценить процесс, когда выявленные при оценке компетенции, соответствующие должности, нивелируются до неспособности проявиться под влиянием компетенций других работников, деструктивных для организации.

Для совершенствования методического инструментария управления персоналом контактной зоны предложено следующее:

а) составлен концептуальный профиль должности, дифференцирующий персонал контактной зоны организации на ядро и периферию, который систематизирует необходимые, приобретаемые и недопустимые компетенции (профессиональные, личностные); концептуальный профиль может применяться как самостоятельный инструмент оценки, а также информационно дополнять типологическую картину персонала контактной зоны организации;

б) разработана и описана методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации, позволяющая оценить работника в контексте его потенциального влияния на организационное окружение, а также оценивать возникающие в результате изменения кадрового состава (увольнение, ротация, развитие) преобразования (положительные, отрицательные) персонала, влияющие на его работу в контактной зоне;

в) разработан и описан методический подход к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, который является логичным дополнением к методике типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации; подход позволяет предвидеть демонстрацию работником как приемлемого, так и нежелательного поведения в контактной зоне.

Представленное в данной главе описание методического обеспечения управления персоналом контактной зоны организации позволило осуществить его апробацию на базе организаций сфер гостеприимства.

### **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)<sup>1</sup>**

Апробация методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации осуществлялась в период с 2014 по 2019 г.: 2014 г. – шесть гостиниц (приложение Г), 2015–2019 гг. – три гостиницы.

Цель апробации: оценить уровень согласованности активационных характеристик персонала контактной зоны, составить его типологическую картину.

Задачи апробации:

- оценить степень проявления активационных характеристик работников контактной зоны (12 характеристик);
- сформировать активационные профили (работник, персонал контактной зоны);
- выявить степень согласованности и рассогласованности активационных характеристик работников и структуры активационного профиля персонала контактной зоны организации;
- конкретизировать типологическую картину персонала контактной зоны;
- конкретизировать зоны управленческого воздействия, изменяющие персонал контактной зоны в соответствии с актуальными требованиями организации.

---

<sup>1</sup> Логика анализа результатов апробации методического инструментария сохраняет принятую в профессиональной среде терминологию: организация – организация сферы гостеприимства, клиент – гость.

Схема апробации методики представлена на рисунке 26.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 26 – Логико-структурная схема апробации методики

Выбор организации сферы гостеприимства осуществлялся по следующим критериям:

– соответствующий ассортимент дополнительных услуг согласно приказу Министерства культуры от 3 декабря 2012 г. № 1488 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные

средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями»;

- требования к занимаемой должности согласно этому же приказу;
- среднесписочная численность персонала, позволяющая сформировать необходимую для получения достоверных результатов репрезентативную выборку.

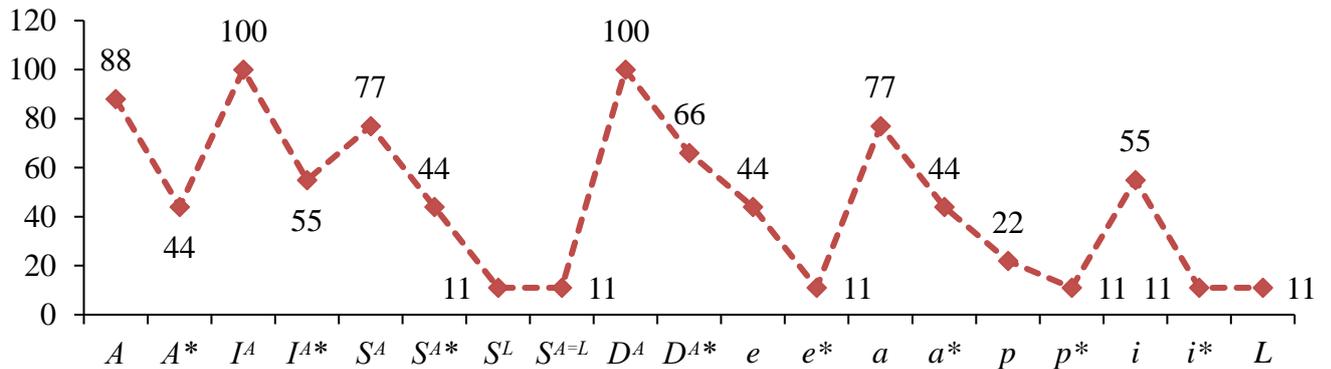
Для выявления статистических параметров, характеризующих степень согласованности активационных характеристик респондентов, рассчитывается индекс активации персонала контактной зоны ( $i_{\text{ПКЗ}}^A$ ) (параграф 2.2). Рассчитывались индексы каждой активационной характеристики по выборке респондентов ( $i_{\text{ПКЗ}}^A$ ,  $i_{\text{ПКЗ}}^L$ ,  $i_{\text{ПКЗ}}^{AI}$ ,  $i_{\text{ПКЗ}}^{LI}$  и т. д.), формирующие активационный профиль персонала контактной зоны. Уровень согласованности определялся как минимальное количественное расхождение в диапазоне показателей индексов активационных характеристик, а также доминирование работников типа  $A$  с необходимой выраженностью составляющих его подтипов.

Первый этап апробации методики проходил в 2014 г. (рисунок 27а).

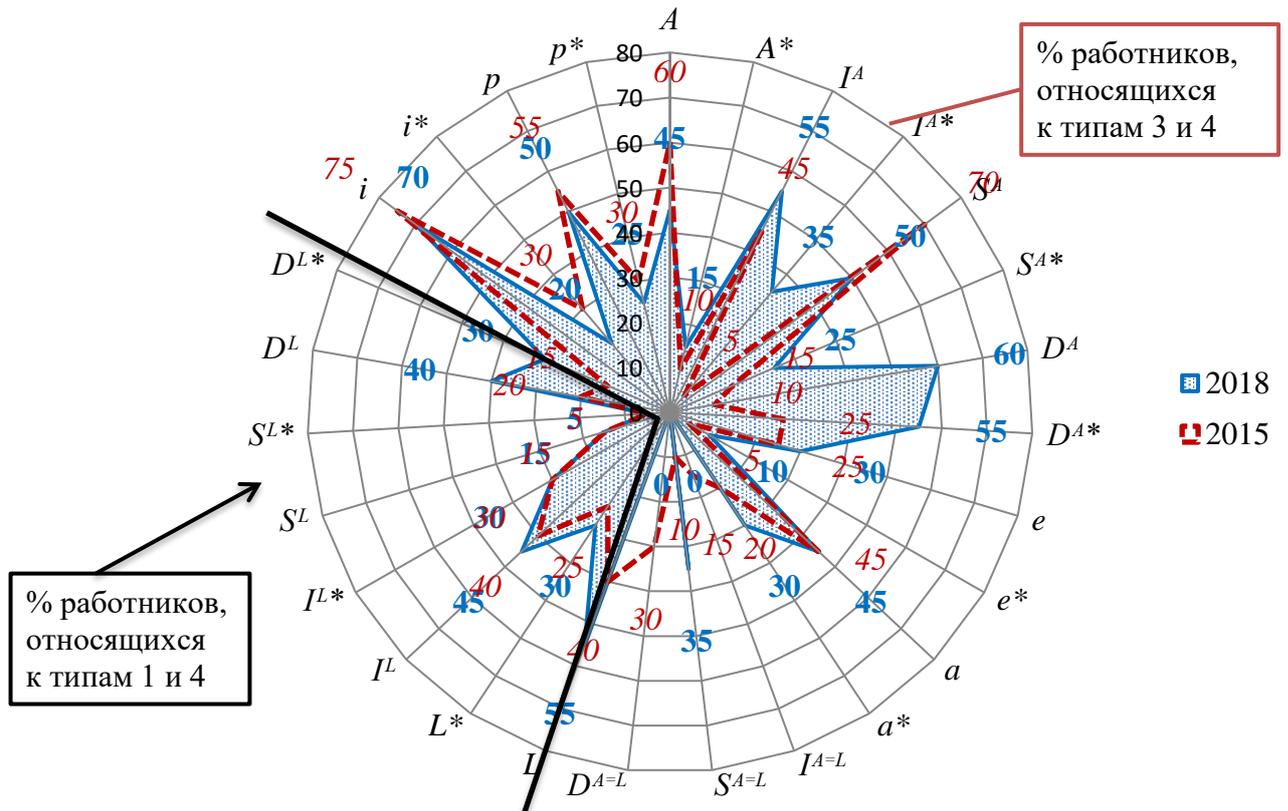
На примере отеля «Центральный» by Usta Hotels проиллюстрируем изменение типологической картины персонала контактной зоны в период 2015–2018 гг.

Результаты апробации методики в 2015 г. в целом показали доминирование высокого уровня активации персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels, но такой уровень активации, с нашей точки зрения, скорее искусственен, так как его содержательная составляющая проявлена недостаточно. Выявлено недостаточное количество работников со следующими ярко выраженными типами (рисунок 27б):

- $A$  – 60 %, причем только у 10 % из них выявлен выраженно высокий уровень активации  $A^*$ ;
- подтип  $I^{A^*}$  – интенсивность работы (5 % работников);
- подтип  $S^{A^*}$  – значимость работы (15 %);
- подтип  $e^*$  – работник, принимающий решение в интересах клиента (5 %);
- подтип  $a^*$  – работник с ярко выраженным антиципационным поведением (20 %).



a – типологическая оценка в 2014 г.



б – доли работников, относящихся к различным типам в 2015 и 2018 гг.

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 27 – Результаты типологической оценки персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels, %, 2014–2018 гг.

Апробация методики в 2018 г. на базе отеля «Центральный» by Usta Hotels по сравнению с 2015 г. показала следующие изменения типологической картины персонала контактной зоны:

– на 15 % снизилось количество работников, относящихся к типу A, но при этом на 5 % увеличилось количество работников с ярко выраженным типом A\*,

что, с нашей точки зрения, компенсирует снижение общего фона уровня высокой активации персонала контактной зоны;

- на 10 % увеличилось количество работников, склонных к интенсивной работе в контактной зоне: с 45 % в 2015 г. до 55 % в 2018 г., из них 35 % – это работники с ярко выраженной склонностью к интенсивной работе, что на 30 % выше, чем в 2015 г.;

- на 40 % увеличилось количество работников, готовых к разнообразной работе в контактной зоне (подтипы  $D^A$ ,  $D^{A*}$ ): с 10 % в 2015 г. до 60 % в 2018 г., из них 55 % – работники с ярко выраженной готовностью к разнообразной работе, что на 30 % выше, чем в 2015 г.;

- на 20 % снизилось количество работников, готовых вносить эмоциональный вклад в работу: с 70 % в 2015 г. до 50 % в 2018 г., но при этом на 10 % стало больше работников с ярко выраженной готовностью вносить эмоциональный вклад в работу в контактной зоне.

Увеличение количества работников с выраженными подтипами  $I^A$ ,  $I^{A*}$ ,  $S^A$ ,  $S^{A*}$ ,  $D^A$ ,  $D^{A*}$ ,  $e^*$ ,  $a^*$  и т. д. (приложение В), формирующими тип работника  $A$ , который соответствует типам 3 и 4 в разработанной автором типологии работников (параграф 1.3), рассматривалось нами как положительная тенденция. Сложившаяся ситуация позволила осуществлять дальнейшее управление персоналом контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels, в том числе с помощью формирования требуемого уровня его активации.

Важной составляющей работы в контактной зоне является способность работников демонстрировать антиципационное (проактивное) поведение (подтипы  $a$  и  $a^*$ ), руководствуясь как внешними, так и внутренними побуждениями в интересах клиента (подтипы  $e$ ,  $e^*$ ,  $i$ ,  $i^*$ ), коллег, руководителя и организации в целом.

Кроме того, в 2018 г. на фоне сохранения количества работников, склонных к демонстрации антиципационного поведения: ( $a = 45\%$  в 2015 и в 2018 гг.), на 10 % увеличилось количество работников с ярко выраженной склонностью к антиципационному поведению, при этом на 5 % снизилось количество работников,

склонных к реагирующему поведению (подтипы  $p$  и  $p^*$ ). На фоне этого количество работников, руководствующихся внешними побуждениями в большей степени, чем внутренними, стало на 5 % больше (подтипы  $e$  и  $e^*$ ), при этом на 10 % уменьшилось количество работников, склонных принимать решения исходя только из своих внутренних побуждений.

Анализ изменения типологической картины на примере персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels, чей высокий уровень активации еще повысился, позволяет сделать следующие выводы:

- персонал контактной зоны может обладать высоким уровнем активации (преобладает тип работника  $A$ ), при этом препятствием к его демонстрации будет отсутствие необходимой для этого проявленности сущности активации: интенсивного, значимого (осознанного), разнопланового действия работника по отношению к проблеме клиента, а также к коллегам в ситуации совместной работы в контактной зоне;

- осуществление подбора, ротации, развития персонала контактной зоны на основе типологической оценки согласованности уровня его активации, выстраивая при этом требуемую при работе в контактной зоне типологию работников, позволяет им демонстрировать поведение, одобряемое клиентом, коллегами, руководителем (организации, структурного подразделения), что повышает вероятность возврата клиента в организацию;

- мониторинг уровня активации и типологической картины персонала контактной зоны позволяет снизить объективную для такого типа персонала текучесть кадров, а также минимизировать риски, связанные с объективной для таких организаций децентрализацией управления персоналом.

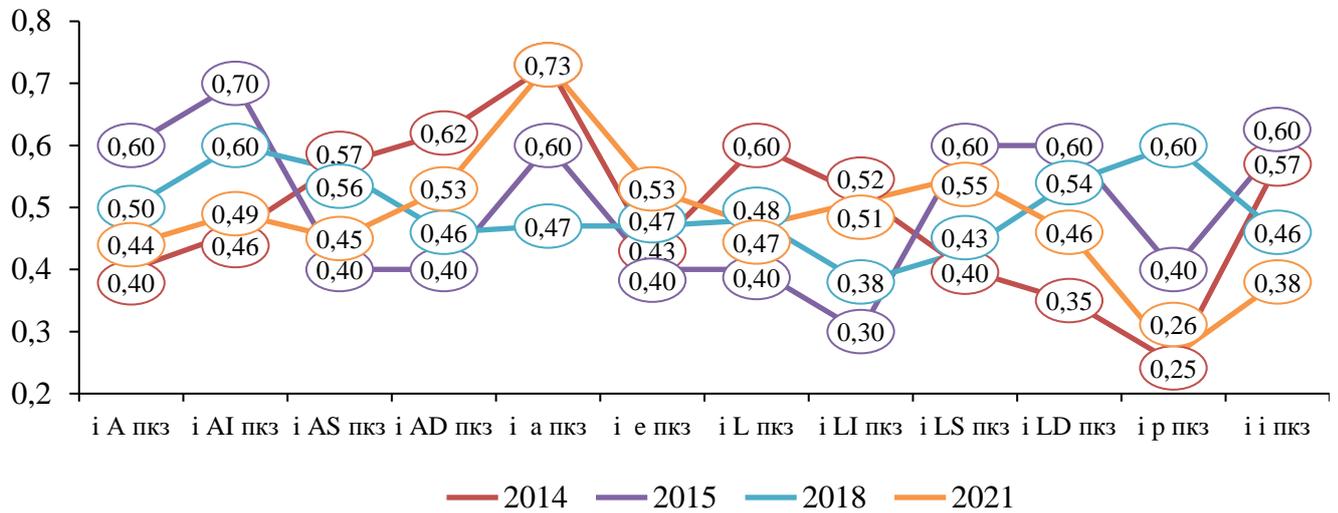
Для типологической оценки складывающегося уровня активации персонала контактной зоны (характер взаимосвязи: тип  $A \leftrightarrow$  тип  $L$ ) предложено рассчитывать индекс активационных характеристик персонала контактной зоны, рассматриваемый как числовой показатель, визуализирующий степень выраженности складывающегося уровня активации (таблица 16).

Таблица 16 – Индексы показателей активационных характеристик персонала контактной зоны организации

Индекс показателей активационных характеристик персонала контактной зоны	Отель «Екатеринбург Центральный» (с 2017 г. – «Центральный» by Usta Hotels)				СК «Курганово»				Гостиница «Атлантик» (с 2017 г. – гостиница «Атлантик» by Usta Hotels)		
	2014	2015	2018	2021	2014	2015	2018	2019	2014	2015	2018
Активационные характеристики, соответствующие высокому уровню активации											
$i_{ПКЗ}^A$	0,40	0,6	0,50	0,44	0,1	0,3	0,66	0,47	0,58	0,5	<b>0,61</b>
$i_{ПКЗ}^{AI}$	<b>0,46</b>	0,7	0,60	0,49	0,6	0,3	0,56	0,43	0,46	0,5	0,58
$i_{ПКЗ}^{AS}$	0,57	<b>0,4</b>	0,56	0,45	0,5	0,3	<b>0,37</b>	0,50	0,50	0,5	0,55
$i_{ПКЗ}^{AD}$	0,62	<b>0,4</b>	<b>0,46</b>	<b>0,53</b>	0,4	0,1	0,65	0,51	<b>0,66</b>	0,4	0,57
$i_{ПКЗ}^a$	0,73	0,6	<b>0,47</b>	<b>0,73</b>	0,3	0,4	0,55	0,47	<b>0,33</b>	0,3	0,61
$i_{ПКЗ}^e$	<b>0,43</b>	<b>0,4</b>	<b>0,47</b>	<b>0,53</b>	0,7	0,9	<b>0,47</b>	0,50	<b>0,46</b>	0,6	0,33
Активационные характеристики, соответствующие низкому уровню активации											
$i_{ПКЗ}^L$	<b>0,60</b>	0,4	0,48	0,47	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	0,34	0,53	0,42	0,5	0,39
$i_{ПКЗ}^{LI}$	<b>0,52</b>	0,3	0,38	0,51	0,4	<b>0,7</b>	0,43	<b>0,57</b>	<b>0,54</b>	0,5	0,42
$i_{ПКЗ}^{LS}$	0,40	<b>0,6</b>	0,43	<b>0,55</b>	0,5	<b>0,7</b>	<b>0,62</b>	0,50	0,5	0,5	0,45
$i_{ПКЗ}^{LD}$	0,35	<b>0,6</b>	<b>0,54</b>	<b>0,46</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	0,33	0,49	0,34	0,6	0,43
$i_{ПКЗ}^p$	0,25	0,4	<b>0,60</b>	<b>0,26</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>	0,44	0,53	<b>0,66</b>	0,7	0,40
$i_{ПКЗ}^i$	<b>0,57</b>	<b>0,6</b>	0,46	<b>0,38</b>	0,3	0,1	<b>0,62</b>	0,44	<b>0,54</b>	0,4	<b>0,66</b>
Примечание – Рассчитано автором.											

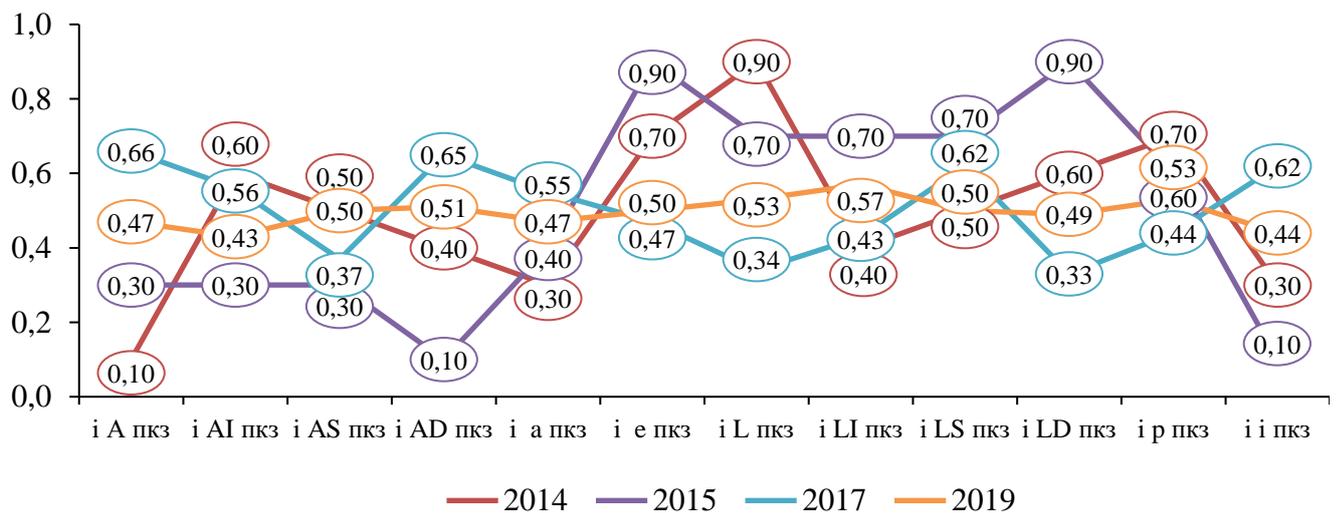
Информация о складывающемся в организации уровне активации персонала необходима прежде всего для осуществления контроля над процессом демонстрации персоналом в контактной зоне требуемого поведения. Складывающийся уровень активации персонала, можно сказать, задает необходимую для поддержания жизнеспособности организации ритмичность работы в контактной зоне, поэтому считаем, что чем компактнее диапазон активационных характеристик в структуре активационного профиля персонала, тем более предсказуемо его поведение в ситуации взаимодействия с клиентом в контактной зоне. Результаты

апробации методики 2014–2019 гг. показали изменение активационного профиля персонала контактной зоны исследуемых организаций сферы гостеприимства (рисунки 28–30).



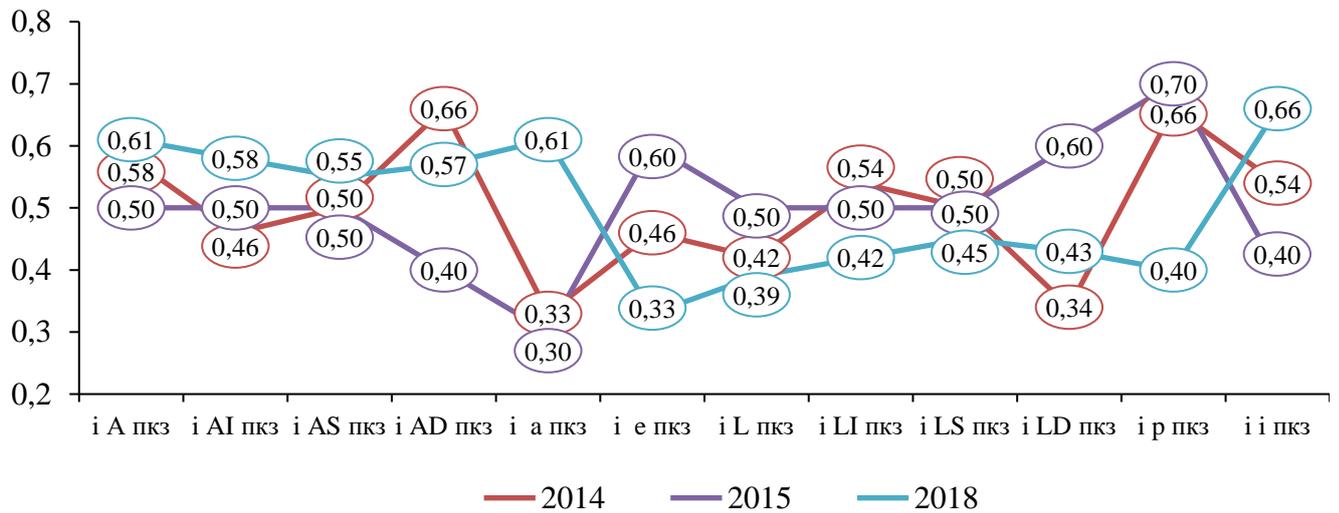
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 28 – Активационные профили персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels, 2014–2021 гг.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 29 – Активационные профили персонала контактной зоны СК «Курганово», 2014–2019 гг.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 30 – Активационные профили персонала контактной зоны гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels, 2014–2018 гг.

Результаты первичной апробации методики 2014–2018 гг.

Для комфорта восприятия результатов апробации методики введем аббревиатуру ПКЗ – персонал контактной зоны.

1. *Общий фон уровня активации ПКЗ организации:*

– доминирование низкого уровня активации ПКЗ в отеле «Центральный» by Usta Hotels ( $i_{ПКЗ}^L = 0,6$ ) и СК «Курганово» ( $i_{ПКЗ}^L = 0,9$  в 2014 г.,  $0,7$  в 2015 г.);

– доминирование высокого уровня активации у ПКЗ гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels ( $i_{ПКЗ}^A = 0,58$ ).

Апробация методики в 2018–2019 гг. показала, что во всех исследуемых организациях уровень активации ПКЗ изменился: стал незначительно доминировать высокий уровень активации, хотя в 2019 г. была выявлена тенденция к доминированию низкого уровня активации у персонала контактной зоны СК «Курганово».

2. *Уровень сформированности детерминант активации:* готовность ПКЗ к интенсивной, напряженной работе, к осмысленным и разнообразным действиям в контактной зоне, а также к демонстрации антиципационного поведения со-

гласно требованиям складывающейся в контактной зоне обстановки. Выявлено следующее:

– в отеле «Центральный» by Usta Hotels:

а) в 2014 г. ПКЗ отличался склонностью к низкой интенсивности в работе, стремлением осознанно и разнопланово работать в контактной зоне, доминированием антиципационного поведения, характер демонстрации которого определяли больше внутренние побуждения работников, чем складывающаяся в контактной зоне обстановка;

б) в 2015 г. готовность ПКЗ к интенсивной работе существенно повысилась ( $i_{ПКЗ}^{AI} = 0,7$ ), но уменьшилось стремление осознанно и разнопланово работать в контактной зоне ( $i_{ПКЗ}^{AS} = 0,4$ ;  $i_{ПКЗ}^{AD} = 0,4$ ); доминирование антиципационного поведения осталось, но работники стали еще более склонны принимать решения в контактной зоне согласно внутренним побуждениям, а не требованиям складывающейся в контактной зоне обстановки;

в) в 2018 г. ПКЗ сохранил свою высокую интенсивность в работе, при этом повысилось осмысленное к ней отношение, но склонность однообразно действовать сохранилась, на фоне чего доминантой стало реагирующее поведение ПКЗ; при этом для работников одинаковыми по значению стали как их внутренние побуждения, так и требования складывающейся в контактной зоне обстановки;

– в СК «Курганово»:

а) в 2014 г. выявлено сильное доминирование низкого уровня активации ПКЗ, готовность к интенсивной работе слабая, желающих осмысленно работать – 50 %, однообразно действующих в контактной зоне – 60 %, с реагирующим типом поведения – 70 %, но при этом 70 % работников действуют в контактной зоне согласно требованиям складывающейся в контактной зоне обстановки;

б) в 2015 г. незначительно повысился уровень активации; работающих осмысленно стало на 20 % больше; на 30 % увеличилось количество работников, действующих однообразно; количество работников с реагирующим типом поведения стало на 10 % меньше, но на 20 % стало больше работников, действующих

в контактной зоне согласно требованиям складывающейся в контактной зоне обстановки. Уровень активации оценен как критично низкий, что рассматривалось нами как серьезная предпосылка к снижению жизнеспособности и парализации работы ПКЗ в целом. В такой ситуации ПКЗ малоэффективен, что опасно, поскольку работа в контактной зоне требует быстрых, правильных, рациональных совместных действий, особенно в нестандартных ситуациях;

в) в 2017–2019 гг. стал доминировать высокий уровень активации ПКЗ, но в 2019 г. вновь наблюдалась тенденция к преобладанию низкого уровня активации; по сравнению с 2015 г. ПКЗ стал более склонен к интенсивной работе в контактной зоне; в 2017 г. работников, осмысленно работающих в контактной зоне, было мало – 38 %, а к 2019 г. их стало на 13 % больше; в среднем на 58 % выросло количество работников, готовых оптимально действовать как в стандартных, так и в нестандартных ситуациях в контактной зоне; проактивность ПКЗ выросла, но при этом работников, действующих согласно требованиям складывающейся в контактной зоне обстановки, в среднем стало на 30 % меньше;

– в гостинице «Атлантик» by Usta Hotels:

а) в период апробации методики ПКЗ показывал в основном незначительно высокий уровень активации, самый высокий ( $i_{ПКЗ}^A = 0,61$ ) наблюдался в 2018 г.; несмотря на это готовность ПКЗ интенсивно и осмысленно действовать сохранялась на уровне 50 %; наряду с этим в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом на 16 % стало меньше работников, готовых эффективно действовать в нестандартных ситуациях, но уже в 2018 г. их количество увеличилось на 17 %; в 2014–2015 гг. в среднем у 68 % ПКЗ преобладал реагирующий тип поведения, при этом 54 % работников в 2014 г. были более склонны принимать решения на основе внутренних побуждений, в 2015 г. таких работников стало меньше на 14 % и уже у 60 % работников наблюдалась склонность действовать, ориентируясь на обстановку в контактной зоне.

Таким образом, результаты апробации методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации показали следующее:

– в организациях, где доля персонала контактной зоны существенна, оценивать складывающийся уровень его активации необходимо, так как желание клиента долго сотрудничать с организацией зависит от готовности персонала правильно, согласованно и быстро действовать в контактной зоне;

– адаптивность как свойство персонала контактной зоны может возникать только в результате целенаправленного процесса формирования требуемого организационного уровня активации персонала, подкрепленного его готовностью интенсивно, осмысленно, оптимально, проактивно действовать, опираясь при этом как на свои внутренние побуждения, так и исходя из складывающейся в контактной зоне обстановки;

– результат первых апробаций (2014–2015 гг.) показал, что уровень активации ПКЗ во всех исследуемых организациях был недостаточно высоким (в двух критично доминировал низкий уровень активации), при этом наблюдался чрезмерно широкий диапазон распределения индексов активационных характеристик в структуре активационных профилей ПКЗ исследуемых организаций: отеля «Центральный» by Usta Hotels – от 0 до 0,48; СК «Курганово» – от 0 до 0,8; гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels – от 0 до 0,33, что интерпретировалось как активационная нестабильность персонала контактной зоны организации;

– результат апробации 2018–2019 гг. показал уменьшение диапазона распределения индексов активационных характеристик в структуре активационных профилей персонала контактной зоны исследуемых организаций, что интерпретировалось как повышение его активационной стабильности: ПКЗ отеля «Центральный» by Usta Hotels – от 0 до 0,17; СК «Курганово» – от 0 до 0,14; гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels – от 0 до 0,33 (при сохранении диапазона распределения наблюдалось усиление выраженности и согласованности активационных характеристик, формирующих высокий уровень активации ПКЗ гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels).

Продуктивность управления персоналом контактной зоны на основе типологической оценки согласованности уровней его активации зависит от правильной расстановки приоритетов в интерпретации результатов оценки. Этим обу-

словлено качество исполнения персоналом поставленных или возникающих в контактной зоне рабочих задач. Утверждение, что доминирование высокого уровня активации персонала контактной зоны предопределено достаточной для этого развитостью формирующих его активационных характеристик логично, но апробация методики показала следующее: на фоне доминирования низкого уровня активации ее детерминанты могут быть источниками высокого уровня активации персонала контактной зоны, и наоборот, когда ярко выраженный высокий уровень активации может не соответствовать действительности. Вследствие этого мониторинг согласованности уровней активации персонала позволяет: формировать коллектив работников, высокий уровень активации которых позволяет качественно и быстро совместно работать в контактной зоне; при кадровых изменениях (например, в случае увольнения или отсутствия ключевого работника) безболезненно с сохранением (или улучшением) качества работы в контактной зоне осуществить замену; минимизировать риск объективной для организаций адаптивного типа децентрализации управления, когда решения, принимаемые персоналом в контактной зоне, должны соблюдать интересы клиентов, коллег, организации.

### **3.2 Изменение направленности выбора в результате управленческого воздействия на основе предложенного порядка управления**

Оценка готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор выполнялась на основе апробации разработанного методического подхода к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор (см. параграф 2.3), подход логично дополняет методику типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации.

Цель оценки: представить персонал контактной зоны исследуемой организации сферы гостеприимства в плоскости взаимодействия статистических параметров поведенческих переменных работников, характеризующих направлен-

ность их выбора в контактной зоне, предопределяющей характер процесса формирования организационной идентификации, детерминирующей характер принятия организационных решений.

Апробация проходила в период 2014–2021 гг.

Задачи апробации:

- провести опрос работников с помощью опросника активационного уровня работника организации сферы гостеприимства;
- произвести обработку результатов опроса;
- рассчитать статистические параметры поведенческих переменных работников, определяющих характер направленности их выбора;
- сопоставить статистические параметры поведенческих переменных работников, конкретизируя характер общей направленности выбора персонала контактной зоны исследуемой организации сферы гостеприимства, уточняя требуемые корректировки зоны управленческого воздействия;
- осуществлять мониторинг направленности выбора персонала контактной зоны с целью усиления проактивности управленческих решений в отношении подбора, ротации, развития работников, способных, если необходимо, скорректировать направленность выбора для повышения качества работы в контактной зоне.

Данные опроса работников 2015 г., полученные в результате апробации методики типологической оценки уровней активации персонала контактной зоны организации, послужили основанием выбора организаций для апробации и осуществления первого этапа апробации разработанного алгоритма. Были выбраны следующие организации сферы гостеприимства: гостиница «Атлантик» by Usta Hotels, отель «Центральный» by Usta Hotels, СК «Курганово».

Второй этап (2018–2019 гг.) апробации методического подхода состоял из следующих стадий:

- обновление результатов опроса на базе опросника активационного уровня работника организации (приложения Г, Д, Е);
- расчет статистических параметров поведенческих переменных работников исследуемых организаций;

- выбор статистических параметров поведенческих переменных для оценки направленности выбора персонала контактной зоны исследуемых организаций;
- сопоставление статистических параметров выбранных поведенческих переменных работников (расчет 2015 и 2018 гг.), конкретизирующих характер изменения направленности выбора персонала контактной зоны;
- конкретизация границ зон сотрудничества, конфликта, неопределенности с целью их корректировки согласно потребностям организации;
- интерпретация полученных результатов и составление рекомендаций по управлению персоналом контактной зоны организации.

Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников исследуемых организаций сферы гостеприимства за 2015 и 2018 гг. представлены в приложениях Г, Д, Е, диссертационного исследования. Расчеты осуществлялись в соответствии с описанным в параграфе 2.3 алгоритмом готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Интерпретация результатов апробации алгоритма осуществлялась в границах следующих поведенческих переменных:

- вероятность выбора способа действия –  $P_{1\ 1,3\ (Ac)} \leftrightarrow P_{2\ 2,4\ (Lc)}$ ;
- ожидаемая удельная ценность способа действия –  $EV_{1\ 1,3\ (Ac)} \leftrightarrow EV_{2\ 2,4\ (Lc)}$ ;
- степень (мера) привычности того или иного способа действия –  $DF_{1\ 1,3\ (Ac)} \leftrightarrow DF_{2\ 2,4\ (Lc)}$ ;
- степень знания способа действия –  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)} \leftrightarrow DK_{2\ 2,4\ (Lc)}$ ;
- эффективность выбора способа действия в ситуации знания –  $E_{2\ 1\ 1,3\ (Ac)}$  в  $DK_{1\ 1,3\ (Ac)} \leftrightarrow E_{2\ 2\ 2,4\ (Lc)}$  в  $DK_{2\ 2,4\ (Lc)}$ .

Конкретизация соотношений статистических параметров поведенческих переменных работников в границах знаков неравенства (больше; равно) позволяет визуализировать картину изменений, определяя изменение вектора направленности выбора персонала контактной зоны, выявляя действительный характер взаимодействия поведенческих переменных, рассматриваемых в пределах следующих видов организационных взаимоотношений: сотрудничества, конфликта, независимости.

Дифференциация поведенческих переменных, характер проявления которых определяется степенью выраженности способа действия  $A_c$  или  $L_c$  (см. таблицу 12), уточняя конструктивные, деструктивные и нейтральные зоны в пространстве организационных взаимоотношений работников, предопределяет баланс взаимодействующих детерминант, конкретизирующую степень проявления зон сотрудничества, конфликтности и независимости в границах персонала контактной зоны, обуславливающих направленность векторов его выбора. Границы данных зоны определяются путем выявления доминантного способа действия:  $A_c > L_c$  – сотрудничество;  $L_c < A_c$  – конфликтность; или равноценное их проявление:  $A_c = L_c$  – неопределенность.

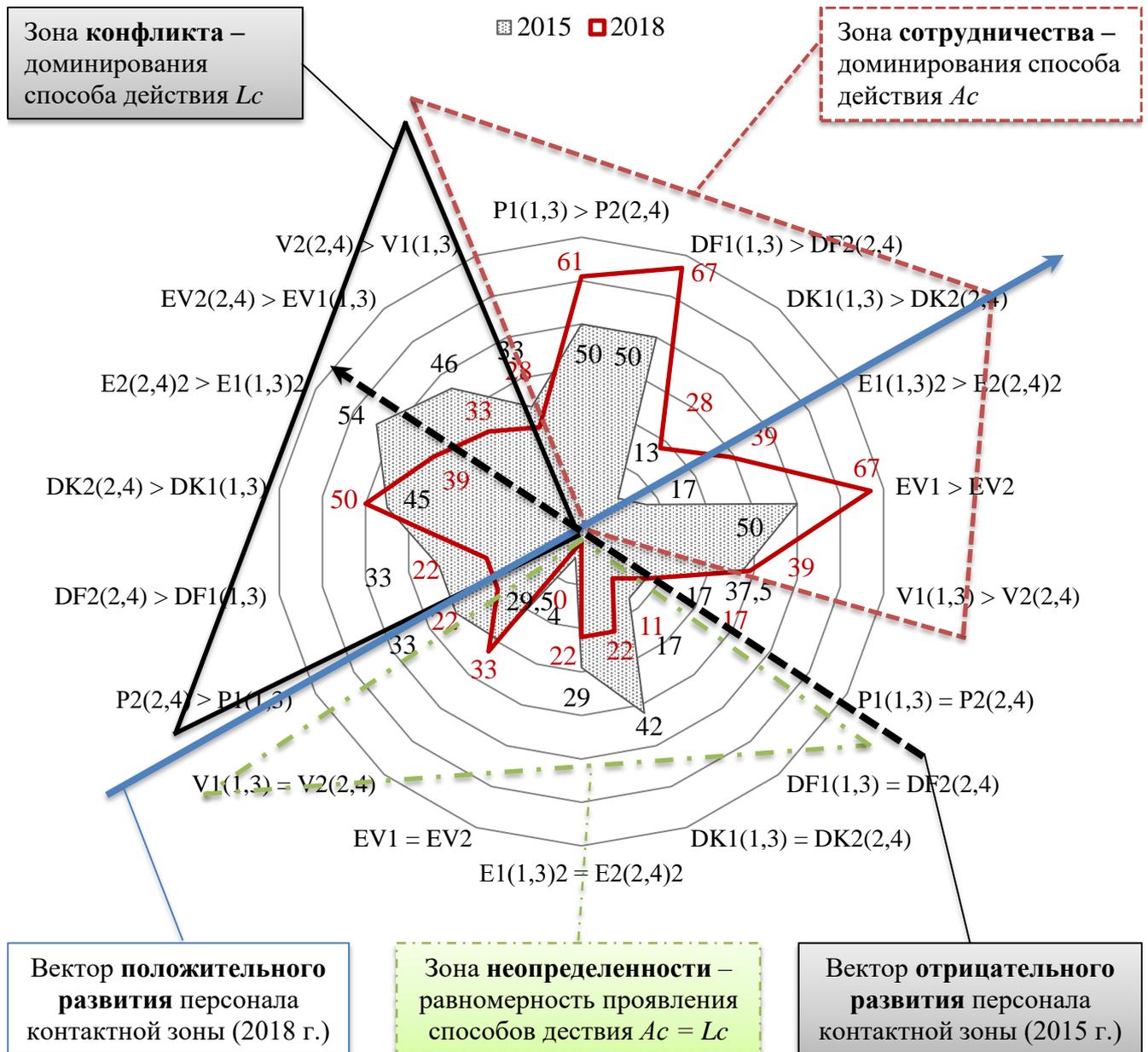
Логика дальнейшего анализа строилась на основании оценки характера смещения границ, детерминированных преобладанием того или иного способа действия, что позволило конкретизировать порядок соотношения составляющих организационных взаимоотношений, таких как сотрудничество, конфликтность, независимость.

Сравнительный анализ осуществлялся путем установления процентного соотношения, поведенческих переменных работников организации, определяющих характер преобладания или равноценного проявления одного из способов действий ( $A_c$ ,  $L_c$ ). Анализировалось изменение конкретизирующих зоны сотрудничества, конфликтности и независимости границ, определяющих изменение вектора направленности выбора персонала контактной зоны организации.

Апробация алгоритма производилась на базе трех организации сферы гостеприимства: гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels, отеля «Центральный» by Usta Hotels, СК «Курганово». Выбор данных организаций продиктован логикой продолжения апробации методики типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации.

Далее представлен анализ результатов апробации (2015–2018 гг.) алгоритма по каждой организации сферы гостеприимства («Атлантик» by Usta Hotels, «Центральный» by Usta Hotels, СК «Курганово»).

Гостиница «Атлантик» by Usta Hotels. Апробация алгоритма в 2015 г. выявила преобладание поведенческих переменных способа действия  $Lc$ , меньшую выраженность поведенческих переменных способа действия  $Ac$ , что характеризует направленность выбора как неблагоприятную для организации (рисунок 31).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 31 – Изменение направленности выбора персонала контактной зоны гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels (2015–2018 гг.), %

Было установлено, что в границах всей совокупности поведенческих переменных персонала контактной зоны гостиницы, в контексте преимущества таких поведенческих переменных, как степень знания способа действия  $Lc$ , когда  $DK_{2(2,4)} > DK_{1(1,3)}$ , и эффективность способа действия в ситуации знания, когда  $E_{2(2,4)2} > E_{1(1,3)2}$ , более выраженной оказалась зона конфликтности.

Характер проявления зоны неопределенности отличался равномерной выраженностью поведенческих переменных степени знания способов действия ( $DK_{1(1,3)} = DK_{2(2,4)}$ ), эффективности способа действия в ситуации знания ( $E_{1(1,3)2} = E_{2(2,4)2}$ ). Отметим, что в ситуации выявленного преимущества одного из способов действия зона неопределенности будет функционировать в режиме поддержки предпочтительного, в момент оценки, для коллектива способа действия.

Также выявлено, что характер выраженности зоны сотрудничества ограничивался более проявленными поведенческими переменными, характеризующими способ действия  $Ac$ :

- 50 % опрошенных в большей степени склонны продуцировать способ действия  $Ac$ , в меньшей – способ действия  $Lc$  ( $P_{1(1,3)} > P_{2(2,4)}$ );
- для 50 % опрошенных более предпочтителен (привычен) способ действия  $Ac$ , чем способ действия  $Lc$  ( $DF_{1(1,3)} > DF_{2(2,4)}$ );
- 50 % опрошенных работников в ситуации выбора при обслуживании склонны к преобразованию параметров выбора в требуемый организации сферы гостеприимства результат  $O_{1,3}$  ( $EV_{1(1,3)} > EV_{2(2,4)}$ ).

Апробация алгоритма в 2018 г. показала следующее положительное смещение границ зон: сотрудничества → усиление; конфликта → уменьшение; неопределенности → уменьшение в пользу зоны сотрудничества, предопределяющее изменение готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор:

– выявлено расширение границ зоны сотрудничества:

- 1) на 11 % увеличилось количество работников, склонных продуцировать способ действия  $Ac$  ( $P_{1(1,3)} > P_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 50 % опрошенных, в 2018 г. – 61 %);

2) на 17 % увеличилось количество работников, предпочитающих демонстрировать способ действия  $Ac$  в ситуации обслуживания ( $DF_{1(1,3)} > DF_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 50 % опрошенных, в 2018 г. – 67 %);

3) на 15 % увеличилось количество работников, обладающих требуемой совокупностью подспособов действий, формирующих необходимую при оказании услуги гостеприимства степень знания способа действия  $Ac$  ( $DK_{1(1,3)} > DK_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 13 % опрошенных, в 2018 г. – 28 %);

4) на 22 % увеличилось количество работников, готовых эффективно действовать, применяя всю меру управляющих возможностей для достижения требуемого организации сферы гостеприимства результата  $O_{1,3}$  ( $E_{1(1,3)2} > E_{2(2,4)2}$ : в 2015 г. – 17 % опрошенных, в 2018 г. – 39 %);

5) на 17% увеличилось количество работников, готовых к преобразованию параметров выбора в требуемый организации сферы гостеприимства результат  $O_{1,3}$  ( $EV_{1(1,3)} > EV_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 50 % опрошенных, в 2018 г. – 67 %);

– выявлено уменьшение границ проявления зоны конфликтности:

1) на 5 % увеличилось количество работников, обладающих совокупностью подспособов действий, формирующих степень знания способа действия  $Lc$  ( $DK_{2(2,4)} > DK_{1(1,3)}$ : в 2015 г. – 45 % опрошенных, в 2018 г. – 50 %), при этом на 15 % уменьшилось количество работников, намеренных эффективно действовать, применяя всю меру управляющих своих возможностей, приводящих к результату  $O_{2,4}$ , повышая тем самым возможность усиления степени знания работниками способа действия  $Ac$  ( $E_{2(2,4)2} > E_{1(1,3)2}$ : в 2015 г. – 54 % опрошенных, в 2018 г. – 39 %);

2) на 11 % уменьшилось количество работников, склонных продуцировать способ действия  $Lc$  ( $P_{2(2,4)} > P_{1(1,3)}$ : в 2015 г. – 33 % опрошенных, в 2018 г. – 22 %);

3) на 11 % уменьшилось количество работников, предпочитающих демонстрировать способ действия  $Lc$  в ситуации обслуживания ( $DF_{2(2,4)} > DF_{1(1,3)}$ : в 2015 г. – 33 % опрошенных, в 2017 г. – 22 %);

4) на 13 % уменьшилось количество работников, склонных к преобразованию параметров выбора в ситуации оказания услуги гостеприимства только в результате  $O_{2,4}$  ( $EV_{2(2,4)} > EV_{1(1,3)}$ : в 2015 г. – 46 % опрошенных, в 2018 г. – 33 %);

– выявлено изменение границ зоны неопределенности, рассматриваемой автором как зона содействия предпочтительному для коллектива способу действия:

1) на 20 % стало меньше работников с равноценно проявленными поведенческими переменными, характеризующими степень знания способа действия ( $DK_{1(1,3)} = DK_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 42 % опрошенных, 2018 г. – 22 %);

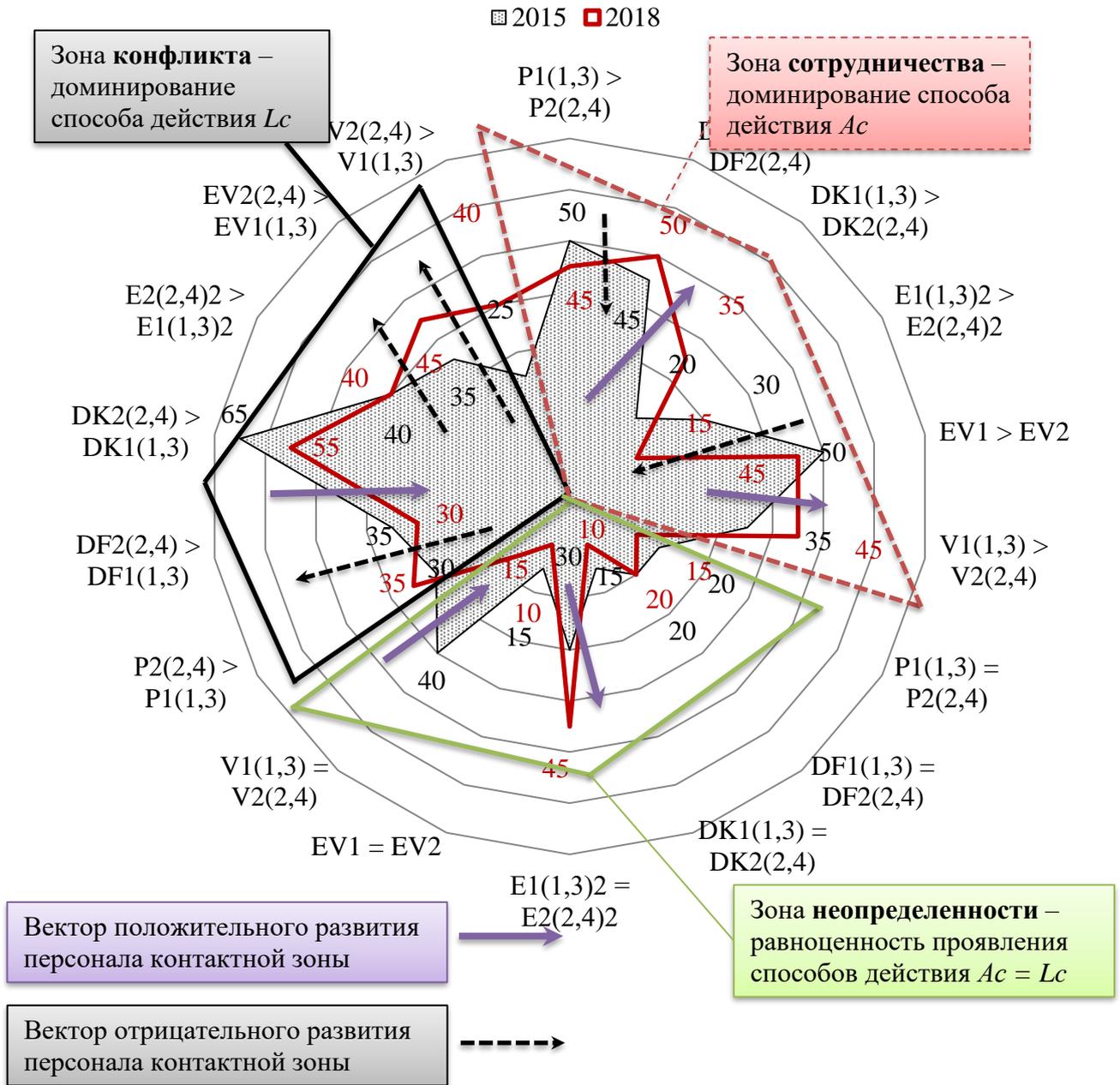
2) на 7 % уменьшилось количество работников с равноценно проявленными поведенческими переменными, характеризующими эффективность способов действия в ситуации знания ( $EV_{1(1,3)} = EV_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 29 % опрошенных, в 2018 г. – 22 %);

3) на 6 % стало меньше работников, равноценно предпочитающих как способ действия  $A_c$ , так и способ действия  $L_c$ , при этом работников, склонных к преобразованию параметров ситуации обслуживания как в результат  $O_{1,3}$ , так и в результат  $O_{2,4}$ , не наблюдалось ( $EV_{1(1,3)} = EV_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 4 % опрошенных, в 2018 г. – 0 %).

Исключение фрагментарного видения работника и учет характера обоюдного влияния работника и организационного окружения позволили типологизировать персонал гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels соответственно вкладу каждого работника, с одной стороны, в процесс персонализации услуги гостеприимства – отношение к гостю, с другой – в отношения с коллегами, предопределяя тем самым процесс формирования и поддержания стабильности организационной идентификации, требуемой данной организации сферы гостеприимства.

*Отель «Центральный» by Usta Hotels.* Апробация алгоритма, проводимая в 2015 г. на базе отеля, выявила преобладание поведенческих переменных, характеризующих способ действия  $L_c$ , предопределяющий зону конфликта как детерминанту направленности выбора персонала при работе в контактной зоне. Апробация в 2018 г. выявила частичное усиление зоны сотрудничества и положительные для персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels изменения в зоне неопределенности (рисунок 32).

Проиллюстрируем характер изменения границ зон конфликта, сотрудничества и неопределенности, сравнивая результаты апробаций 2015 и 2018 гг.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 32 – Зоны сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels (2015–2018 гг.)

У 65 % работников, опрошенных в 2015 г., выявлена значительная выраженность такой поведенческой переменной, как степень знания способа действия  $L_c$  ( $DK_{2(2,4)} > DK_{1(1,3)}$ ), 40 % опрошенных эффективны в демонстрации способа действия  $L_c$  ( $E_{2(2,4)2} > E_{1(1,3)2}$ ), для 35 % способ действия  $L_c$  предпочтителен ( $DF_{2(2,4)} > DF_{1(1,3)}$ ), у 35 % опрошенных выявлена склонность к преобразованию

параметров выбора в ситуации обслуживания ( $EV_{2(2,4)} > EV_{1(1,3)}$ ) в нежелательный для анализируемой организации результат  $O_{2,4}$ .

Апробация в 2018 г. показала, что степень выраженности знания опрошенными способа действия  $Lc$  уменьшилась на 10 %, при этом на 15 % увеличилось количество работников, обладающих требуемой совокупностью подспособов действий, формирующих необходимую при оказании услуги гостеприимства степень знания способа действия  $Ac$  ( $DK_{1(1,3)} > DK_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 20 % опрошенных, в 2018 г. – 35 %), на 5 % уменьшилось количество работников с равноценно проявленными поведенческими переменными, характеризующими степень знания как способа действия  $Lc$ , так и способа действия  $Ac$ .

Количество работников, эффективных в демонстрации способа действия  $Lc$  ( $E_{2(2,4)2} > E_{1(1,3)2}$ ), осталось неизменным; на 15 % увеличилось количество опрошенных, равноценно эффективных как в способе действия  $Ac$ , так и в способе действия  $Lc$ , при этом на 15 % уменьшилось количество работников, эффективных в демонстрации способа действия  $Ac$  в ситуации знания.

Из всей совокупности поведенческих переменных, характеризующих тот или иной способ действия, режим функционирования поведенческих переменных зоны неопределенности, с одной стороны, определяется превосходством степени выраженности соответствующих поведенческих переменных либо в зоне конфликта, либо в зоне сотрудничества, с другой – конкретизирован выраженностью ключевых поведенческих переменных:  $DK$  – степень знания способа действия,  $DF$  – предпочтительность для работника того или иного способа действия,  $E_2$  – эффективность способа действия в ситуации знания,  $EV$  – ожидаемая удельная ценность способа действия.

Очевидна отрицательная тенденция снижения проявленности зоны сотрудничества и усиления зоны конфликта, связанного с 15 %-м увеличением количества работников продуктивных в способе действия  $Lc$  ( $V_{2(2,4)} > V_{1(1,3)}$ : в 2015 г. – 25 % опрошенных, в 2018 г. – 40 %), 10 %-м увеличением количества работников, склонных к преобразованию ситуации оказания услуги гостеприимства в нежелательный для анализируемой организации результат  $O_{2,4}$  ( $EV_{2(2,4)} > EV_{1(1,3)}$ : в 2015 г.

– 35 % опрошенных, в 2018 г. – 45 %), и 5 %-м увеличением количества работников, склонных к продуцированию способа действия  $Lc$  ( $P_{2(2,4)} > P_{1(1,3)}$ : в 2015 г. – 30 % опрошенных, в 2018 г. – 35 %).

Несмотря на это, автор рассматривает полученный результат как положительный, что предопределено усиление выраженности следующих поведенческих переменных, характеризующих способ действия  $Ac$ :

– 10 %-е увеличение количества работников, более продуктивных (полезных) в способе действия  $Ac$  ( $V_{1(1,3)} > V_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 35 % опрошенных, в 2017 г. – 45 %);

– 5 %-м увеличением количества опрошенных, предпочитающих демонстрировать способ действия  $Ac$  в ситуации обслуживания ( $DF_{1(1,3)} > DF_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 45 % опрошенных, в 2017 г. – 50 %);

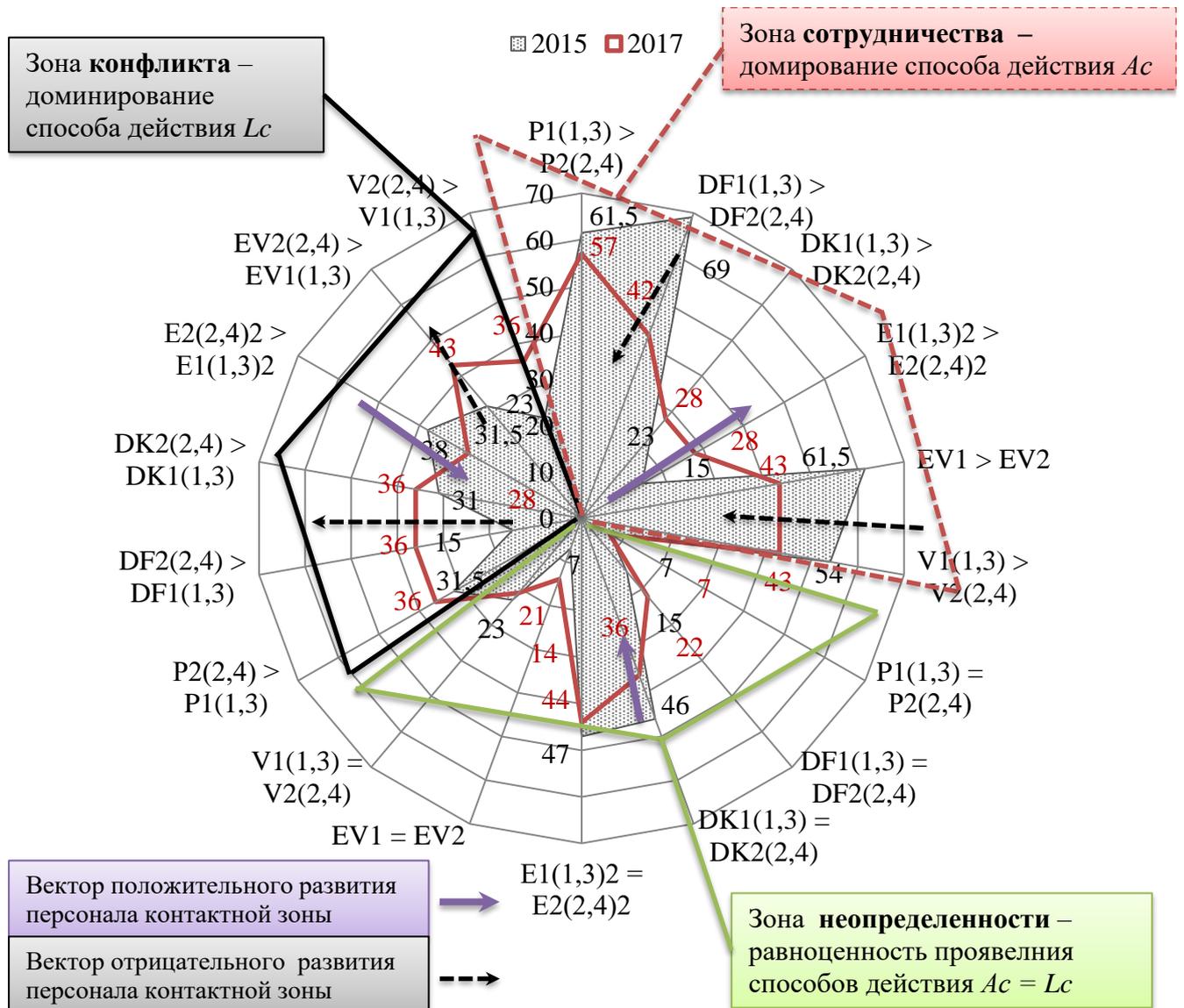
– 15 %-м увеличением количества опрошенных, обладающих требуемой совокупностью подспособов действий, формирующих необходимую при оказании услуги гостеприимства степень знания способа действия  $Ac$  ( $DK_{1(1,3)} > DK_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 20 % опрошенных, в 2018 г. – 35 %).

Применение алгоритма управления кадровым потенциалом (приложение Д) с учетом типологической оценки согласованности уровней активации работников организации сферы гостеприимства в практике управления персоналом отеля «Центральный» by Usta Hotels предопределило преобразование направленности состояния целеустремленности кадрового потенциала отеля, характеризующееся усилением конфронтации зон конфликта и сотрудничества.

Выявленные особенности характеризуют сложившуюся ситуацию как переломную. Ценными для отеля «Центральный» by Usta Hotels будут управленческие решения, локально направленные на усиление степени знания способа действия  $Ac$ , эффективности способа действия  $Ac$  в ситуации знания, а также увеличение количества работников, склонных к осуществлению действий, преобразующих процесс оказания услуги гостеприимства в требуемый организации результат  $O_{1,3}$ .



СК «Курганово». Апробация алгоритма в 2015 г. выявила следующий характер проявления зон сотрудничества, конфликта и неопределенности в пространстве кадрового потенциала СК «Курганово» (рисунок 34): 61,5 % опрошенных склонны к продуцированию способа действия  $A_c$ , для 69 % опрошенных предпочтителен способ действия  $A_c$ , 61,5 % опрошенных готовы к осуществлению действий, преобразующих процесс оказания услуги гостеприимства в требуемый организации результат  $O_{1,3}$ .



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 34 – Зоны сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны СК «Курганово» (2015–2017 гг.), %

Выявлен низкий уровень выраженности поведенческих переменных, определяющих меру и эффективность управляющих возможностей опрошенных в отношении достижения требуемого организации результата  $O_{1,3} - DK_{1(1,3)} > DK_{2(2,4)}$ ,  $EV_{1(1,3)} > EV_{2(2,4)} - 23\%$  и  $15\%$  опрошенных соответственно, вместе с тем эти же переменные значительно выражены в зоне неопределенности ( $DK_{1(1,3)} = DK_{2(2,4)}$ ,  $EV_{1(1,3)} = EV_{2(2,4)}$ ) –  $46\%$  и  $47\%$  опрошенных соответственно, в зоне конфликта –  $31\%$  и  $38\%$  опрошенных. Выявлено, что треть опрошенных ( $31,5\%$ ) склонны к продуцированию способа действия  $L_c$ , в большей степени готовы к преобразованию параметров выбора, возникающих в ситуации оказания услуги гостеприимства, в нежелательный для СК «Курганово» результат  $O_{2,4}$ .

Интерпретируя результаты апробации алгоритма 2015 г., отметим следующее: выраженность зоны конфликта компенсировалась требуемым проявлением поведенческих переменных, характеризующих зону сотрудничества  $P_{1(1,3)}$ ,  $DF_{1(1,3)}$ ,  $EV_{1(1,3)}$ , однако низкий уровень выраженности поведенческих переменных  $DK_{1(1,3)}$  и  $E_{1(1,3)}$ , определяющих меру и эффективность управляющих возможностей опрошенных относительно достижения результата  $O_{1,3}$ , нивелирует возможность ярко проявленных поведенческих переменных  $P_{1(1,3)}$ ,  $DF_{1(1,3)}$ ,  $EV_{1(1,3)}$  влиять на процесс демонстрации работником поведения, требуемого для достижения результата  $O_{1,3}$ . Для усиления поведенческих переменных, связанных со степенью знания и эффективностью способа действия  $A_c$  было рекомендовано внедрение в практику управления персоналом СК «Курганово» предложенного автором алгоритма управления кадровым потенциалом на основе типологической оценки согласованности уровней активации работников организации сферы гостеприимства (приложение Е).

Апробация в 2017 г. показала изменение границ зоны конфликта: на  $21\%$  увеличилось количество опрошенных, для которых предпочтительна демонстрация способа действия  $L_c$ ; на  $11,5\%$  увеличилось количество работников, готовых в большей степени к преобразованию параметров выбора, возникающих при оказании услуги гостеприимства, в результат  $O_{2,4}$ , в меньшей степени – в результат  $O_{1,3}$ ; на  $5\%$  увеличилось количество опрошенных с устойчивой мерой управляющих возможностей относительно результата  $O_{2,4}$ ; на  $10\%$  уменьшилось количе-

ство работников, готовых эффективно действовать, применяя всю меру управляющих возможностей для достижения требуемого организации сферы гостеприимства результата  $O_{2,4}$ .

В целом нежелательные изменения границ зоны конфликта поддерживаются вызывающими опасения изменениями границ зоны неопределенности: на 7 % увеличилось количество опрошенных, равноценно склонных к преобразованию свойств ситуации выбора при оказании услуги гостеприимства как в результате  $O_{1,3}$ , так и в результате  $O_{2,4}$ , а также обладающих равноценной мерой управляющих возможностей относительно как результата  $O_{1,3}$ , так и результата  $O_{2,4}$ .

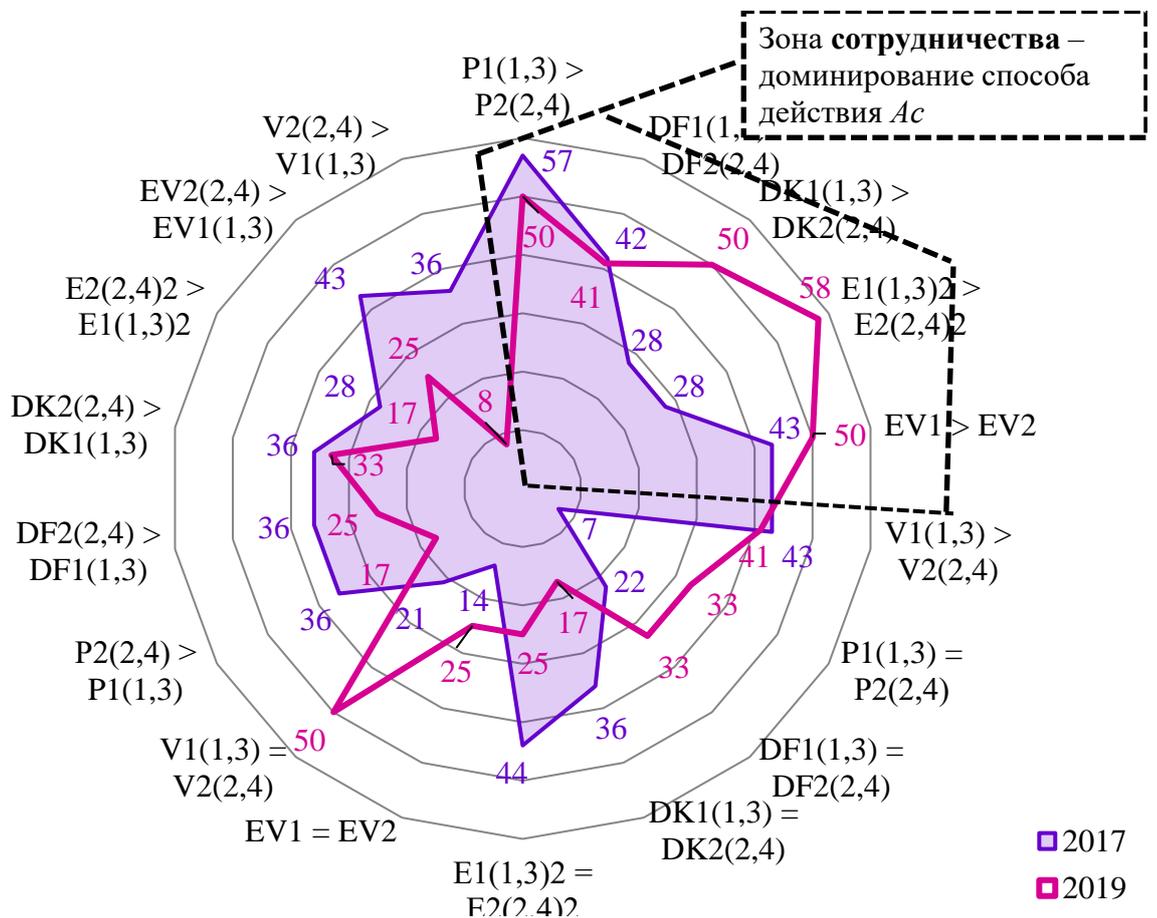
На фоне роста нежелательного для СК «Курганово» изменения состояния целеустремленности кадрового потенциала, связанного с усилением зоны конфликта, поддерживаемого соответствующими изменениями зоны неопределенности, наблюдается положительный характер изменений в зоне сотрудничества: на 5 % увеличилось количество работников, обладающих требуемой совокупностью подспособов действий, формирующих необходимую при оказании услуги гостеприимства степень знания способа действия  $Ac$ , на 13 % увеличилось количество опрошенных, эффективных в способе  $Ac$  ( $DK_{1(1,3)} > DK_{2(2,4)}$ : в 2015 г. – 23 % опрошенных, в 2017 г. – 28 %,  $E_{1(1,3)2} > E_{2(2,4)2}$ : в 2015 г. – 15 % опрошенных, в 2017 г. – 28 %).

Полученные результаты предопределены спецификой оказываемых СК «Курганово» услуг, связанных с организацией и проведением спортивных мероприятий, в рамках которых услуга гостеприимства является сопутствующей.

Стабильность зоны сотрудничества определяется достаточной (50–60 %) степенью проявленности у работников поведенческих переменных, характеризующих степень знания и эффективность в ситуации знания способа действия  $Ac$ , поэтому низкая степень проявленности данных поведенческих переменных нарушает сбалансированность остальных поведенческих переменных, формирующих зону сотрудничества, и это несмотря на то, что их статистические показатели высоки.

Введение в практику управления персоналом решений, изменяющих выявленную в 2015 г. низкую готовность персонала контактной зоны СК «Курганово»

осуществлять требуемый в контактной зоны выбор, когда инерция привычки ( $DF_{1(1,3)} > DF_{2(2,4)}$ ; в 2015 г. – 69 % опрошенных) с минимальной мерой управляющих возможностей в отношении преобразования свойств ситуации обслуживания в требуемый организации результат  $O_{1,3}$  вступила в конфронтацию с внешним управленческим воздействием, что усилило зону конфликта. Несмотря на это, наблюдаемое в ходе апробации 2017 г. увеличение количества работников, владеющих эффективными подспособами действий, формирующими необходимую при работе в контактной зоне степень знания способа действия  $A_c$ , снижает риск дальнейшего усиления инертности персонала контактной зоны СК «Курганово» (рисунок 35).



Примечание – Составлено автором.

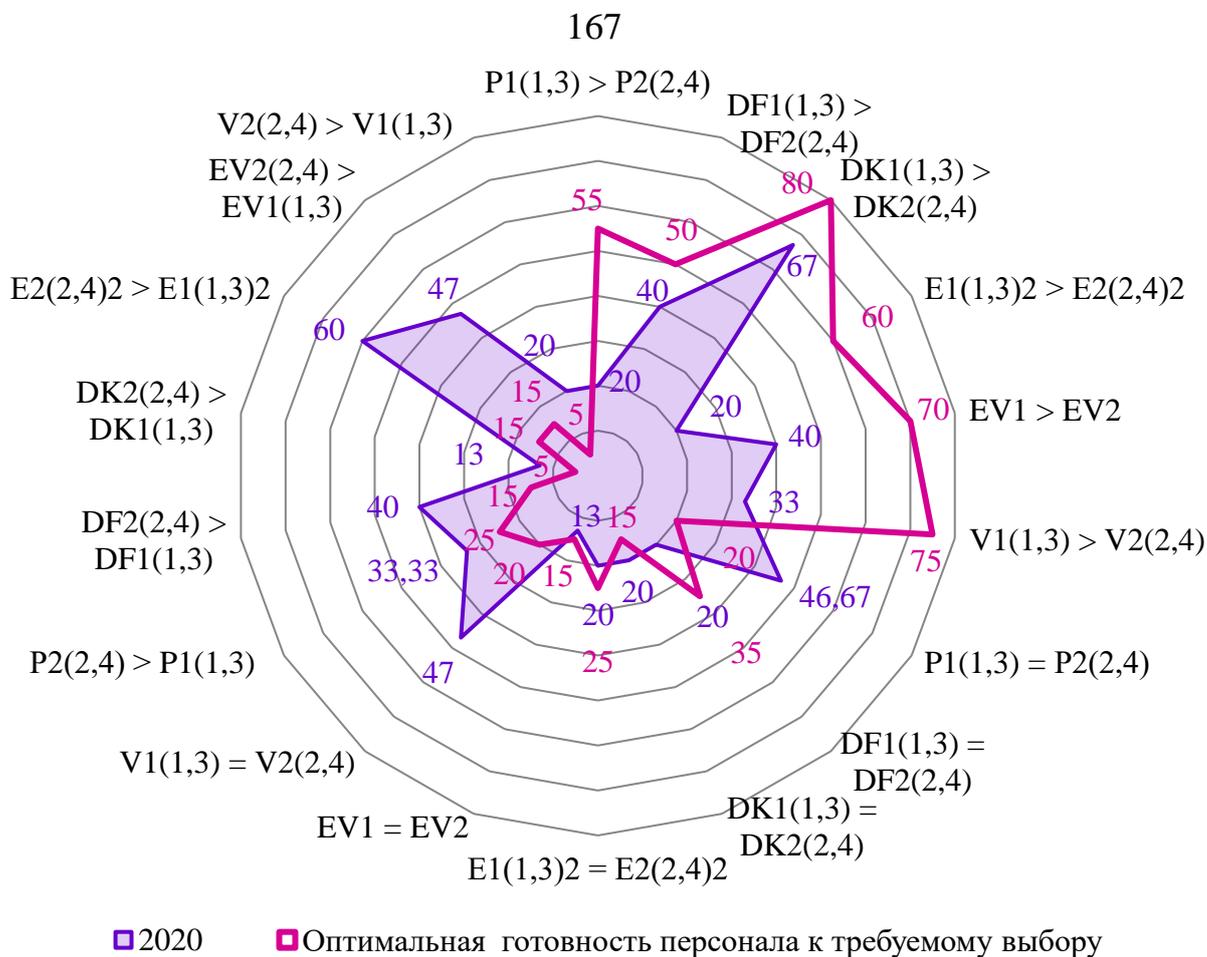
Рисунок 35 – Зоны сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны СК «Курганово», %

Выявленные положительные изменения позволили продолжить апробацию алгоритма в данной организации.

Результаты апробации методического подхода в 2019 г. показали изменение границ зоны сотрудничества: на 22 % увеличилось количество работников, осуществляющих выбор не на базе осведомленности о том, что такое работа в контактной зоне, а на основании знания способов действий как отработанного практического навыка, при этом на 20 % увеличилось количество работников, эффективных в их исполнении. Наряду с этим уменьшение границ зон конфликта и неопределенности – признак того, что выбор персонала контактной зоны стал оптимально направленным по сравнению с результатами апробации 2015–2017 гг.

Для подтверждения уникальности предлагаемого методического подхода в 2020 г. была осуществлена его апробация на базе санатория-профилактория «Ленёвка» (далее – СП «Ленёвка»). Данное предприятие по основной специфике (медицинские услуги) отличается от организаций сферы гостеприимства, но при этом в его работе присутствует контактная зона, которую отличает обязательная коллективная ответственность персонала при работе в ней (таблица 8, § 2.1).

Стаж работы персонала, работающего в контактной зоне, на момент оценки составлял в среднем 12 лет, средний возраст оцениваемых работников – 48 лет. Иными словами, это опытный коллектив, что подтверждается высоким показателем поведенческой переменной  $DK_{1(1,3)}$  – 67 %. При этом положительным моментом также является удовлетворительная (40 %) готовность персонала преобразовывать процесс обслуживания клиента в требуемый организации результат  $O_{1,3}$ . Несмотря на это, высоки показатели эффективности способа действия  $Lc$  ( $E_{2(2,4)2} > E_{1(1,3)2}$ ) – 60 %, что нетипично для опытного коллектива. Считаем, что причинами сложившейся ситуации могут быть, с одной стороны, низкая удельная ценность для работников требуемого организации результата  $V_{1(1,3)} > V_{2(2,4)}$  (33 %), а с другой – отсутствие развития работников, понятность деятельности, основанная на большом стаже работы в данной организации, и требуемых действий при работе в контактной зоне (рисунок 36).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 36 – Зоны сотрудничества, конфликта, неопределенности в составе персонала контактной зоны СП «Ленёвка», 2020 г., %

По нашему мнению, основная проблема, которую должно решать руководство данной организации, – повышение активационного фона коллектива путем усиления смысловой, социальной значимости работы в СП «Ленёвка».

Использование в практике управления предлагаемого методического подхода к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор позволяет: выявить намерения работника действовать в интересах клиента, коллектива, организации; конкретизировать диапазон распределения статистических параметров поведенческих переменных, определяя тем самым границы зон сотрудничества, конфликта и неопределенности, что регламентирует характер управленческих решений осуществлять мониторинг готовности персонала быстро (без сопротивления) принимать решения в отношении решения проблем клиента;

усиливать проактивность управления персоналом контактной зоны организации; снизить объективную текучесть персонала контактной зоны; снизить затраты, связанные с высвобождением, подбором, адаптацией, развитием и ротацией работников контактной зоны.

Таким образом, апробация методического подхода к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор показала следующее:

– в структуре персонала контактной зоны необходимо дифференцировать работников сотрудничающих, конфликтующих, неопределившихся, чьи намерения определяют характер осуществляемого ими в контактной зоне выбора: либо в интересах клиента, коллег, организации, либо только в своих личных интересах;

– в 2014–2015 гг. в исследуемых организациях наблюдалась сильная зона конфликта, что ставило под сомнение правильность поведения персонала в контактной зоне и, как следствие, правильность принимаемых управленческих решений;

– в 2017–2019 гг. наблюдалось усиление зоны сотрудничества: количество работников, готовых осуществлять выбор на основе опыта применения и рефлексии разных способов действий, а не на осведомленности о том, что такое работа в контактной зоне, увеличилось: в гостинице «Атлантик» by Usta Hotels – на 15 %, в отеле «Центральный» by Usta Hotels – на 5 %, в СК «Курганово» – на 22 %; стало больше работников, способных преобразовать параметры выбора в требуемый в контактной зоне результат на основе правильных намерений: на 17 %; 5 % и 7 % соответственно;

– апробация методического обеспечения управления персоналом контактной зоны в 2021 г. на базе отеля «Центральный» by USTA Hotels выявила очень высокую текучесть работников – 151 %. В 2020–2021 гг. практически полностью сменился коллектив данного предприятия. Несмотря на это наблюдалось значительное увеличение зоны сотрудничества в составе персонала контактной зоны отеля, но при этом было выявлено, что работники пока *более эффективны* в демонстрации способа действия *Lc* (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), что требует со стороны менеджмента отеля существенной работы по снижению текучести персонала путем удержания работников, усиления их нематериальной мотивации, а также их развития.

Считаем, что предлагаемый методический подход универсален и эффективен не только в практике управления организации с существенной долей персонала контактной зоны. Работу в контактной зоне отличает обязательная своевременность адаптации персонала к быстро меняющимся потребностям, в первую очередь потребностям клиента. Вследствие этого поведение персонала в контактной зоне должно быть оптимально направленным, что возможно только в ситуации его готовности осуществлять выбор, руководствуясь выгодой клиента, коллег, организации. В связи с этим руководитель должен быть готов принимать управленческие решения, повышающие вероятность правильного отклика персонала при усилении интенсивности его взаимодействия с клиентом.

С учетом сохранявшегося в 2021 г. снижения объема платных услуг, оказываемых населению, на фоне отсутствия изменения среднесписочной численности работников (согласно официальной статистике) проблема мотивации работников, особенно работников контактной зоны в анализируемых организациях адаптивного типа, становится вопросом их жизнеспособности.

### **3.3 Принятие управленческих решений в отношении персонала контактной зоны на основе повышения согласованности уровней активации работников (на примере организаций сферы гостеприимства)<sup>1</sup>**

Успешная работа организации сферы гостеприимства предопределена вкладом каждого работника, персонифицирующим услугу гостеприимства. Используемые в практике управления персоналом методы оценивают работника вне контекста его окружения (гость, коллеги, руководитель), не учитывая тем самым степень влияния каждого работника на уровень активации и направленность осуществляемого персоналом в контактной зоне выбора, определяющего его готовность согласованно действовать в интересах гостя.

Предлагаемый порядок принятия управленческих решений по поддержанию и развитию персонала контактной зоны в соответствии с методическим подходом к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор исключает фрагментарное видение работника вне его организационного окружения (гость, коллектив). Подход позволяет руководителю принимать в отношении работника управленческие решения, ориентируясь прежде всего на его способность конструктивно воздействовать на следующие уровни организационного взаимодействия:

- работники кадрового ядра ↔ работники периферии;
- работники с высоким уровнем активации ↔ работники с низким уровнем активации;
- работники с характерной направленностью выбора: работники – детерминанты зоны сотрудничества ↔ работники – детерминанты зоны конфликта ↔ нейтральные работники – потенциальные детерминанты, как зоны сотрудничества, так и зоны конфликта.

---

<sup>1</sup> Логика описания сохраняет принятую в профессиональной среде терминологию: организация – организация сферы гостеприимства, клиент – гость, услуга – услуга гостеприимства.

Применение предложенного методического подхода потребовало выстраивания и описания системы критериев оценки персонала контактной зоны, соответствующей специфике деятельности организации сферы гостеприимства.

Дифференциация персонала организации сферы гостеприимства на работников ядра и работников периферии позволяет классифицировать управленческие решения в соответствии с возможностью работника осуществлять вклад, требуемый при оказании услуги гостеприимства.

Мониторинг уровня активации персонала контактной зоны предопределяет возможность максимального соответствия предоставляемой услуги гостеприимства требованиям гостя, позволяя заранее определить возможность каждого работника включаться в процесс оказания услуги гостеприимства, мобильно адаптируясь к быстро меняющимся потребностям гостя.

Оценка готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор выявляет детерминанты принятия решений, осуществляемых работниками в ситуации оказания услуги гостеприимства, конкретизируя степень проявленности зон сотрудничества, конфликта и неопределенности в пространстве кадрового потенциала, предопределяя тем самым выбор управленческих воздействий (расстановка, обучение, высвобождение работников), влияющих при необходимости на расширение границ зоны сотрудничества.

Подход позволяет снизить уровень асимметричности информации о персонале, снижая риск неверных управленческих решений, конкретизируя:

– детерминанты принятия решений работником в ситуации оказания услуги гостеприимства;

– степень готовности каждого работника к осуществлению согласованных действий, поддерживающих объединенную, последовательную, обоюдную взаимозависимость работ при оказании услуги гостеприимства (см. параграф 1.2).

Мониторинг согласованности уровней активации, а также готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор способствует минимизации ошибок управления и усилению жизнеспособности организации.

Нежелательные для организации изменения уровня активации и готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор могут происходить по следующим причинам:

- увольнение работников ядра, ключевых работников;
- появление большого количества «внутренне уволенных», демотивированных работников, не желающих расторгать трудовой договор.

Увольнение ключевых работников и появление демотивированных работников вызывает изменение уровня активации, что, в свою очередь, влияет на готовность персонала принимать осознанные решения в интересах клиента, коллектива, организации.

В связи с этим смещаются границы зон сотрудничества, конфликта, неопределенности, изменяя характер восприимчивости (адаптивности) персонала контактной зоны к требуемому при оказании услуги гостеприимства преобразованию ситуации обслуживания гостя в необходимый для организации результат.

Быстро подобрать кандидата на вакантную должность непросто, и для многих организаций сферы гостеприимства это могут быть непосильные затраты. Вследствие этого необходимо принимать решения, способствующие эффективности формирования организационной идентификации, когда персонал готов к нестандартным ситуациям в контактной зоне, а в ситуации увольнения ключевого работника имеются другие, готовые его заместить.

Превентивные управленческие решения могут быть следующими:

- мониторинг изменений уровня активации, готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, вызванных увольнением ключевого работника, увеличением количества демотивированных работников, изменением кадрового состава;
- при выявлении деструктивных изменений – подбор кандидата, способного повысить уровень активации персонала контактной зоны, готового демонстрировать оптимально направленное поведение;
- при приеме кандидата на работу – учет и последующий контроль характера его влияния на уровень активации, готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор;

- прием на работу кандидата (работника), способного повысить уровень активации персонала контактной зоны, усилить зону сотрудничества, с созданием для него индивидуальных условий профессионального развития;

- в ситуации отсутствия требуемого организации кандидата – временная ротация с целью стабилизации изменения активационного уровня персонала контактной зоны, возникшего в результате увольнения ключевого работника, стабилизации готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Для организации сферы гостеприимства ситуация увеличения количества демотивированных работников опасна материальным и репутационным ущербом. Выявить таких работников сложно. Прежде всего, демотивированный работник, особенно ключевой, усиливает выраженность составляющих низкого уровня активации, влияет на процесс расширения зон конфликта и неопределенности, дестабилизирует коллектив, снижая управляемость персоналом контактной зоны.

Решению проблемы риска, связанного с демотивированными работниками, способствуют следующие управленческие решения:

- мониторинг вклада каждого работника, путем оценки его готовности продемонстрировать оптимально направленное поведение в контактной зоне;

- корректировка незначительного изменения характера вклада работника в процесс оказания услуги с обязательным учетом выявленных причин;

- освобождение работника от занимаемой должности при выявлении его неспособности к преобразованию свойств ситуации обслуживания в требуемый организации результат;

- своевременное выявление нежелательных для организации смещений границ зон сотрудничества, конфликта и неопределенности с конкретизацией изменений диапазона проявления поведенческих переменных работников.

Проиллюстрируем применение методического подхода к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор на примере отеля «Центральный» by Usta Hotels. Порядок решений по управлению персоналом контактной зоны данного предприятия обусловлен итогами апробации методического подхода в 2018 г., которые по сравнению с результатами 2015 г.

позволили выявить следующие изменения в готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор (приложение Д):

- увеличилось количество работников, более продуктивных в способе *Lc*, чем в способе действия *Ac*;
- наблюдался рост количества работников, склонных к преобразованию ситуации оказания услуги в нежелательный для организации результат;
- увеличилось количество работников, склонных к продуцированию в большей степени способа действия *Lc*, чем способа действия *Ac*;
- усилилась зона неопределенности в плоскости поведенческих переменных работников, характеризующих эффективность способа действия: на 15 % увеличилось количество опрошенных, равноценно эффективных как в способе действия *Ac*, так и в способе действия *Lc* (см. параграф 3.2).

В отношении работников, не готовых осуществлять выбор в контактной зоне в интересах клиента и организации, необходимо принятие следующих управленческих решений:

- если такие работники составляют ядро персонала, имеют влияние на других работников и являются для них авторитетом, возможны два варианта управленческих решений:

а) их развитие при обязательном контроле, делегирование им больших полномочий с одновременным мониторингом изменения зоны сотрудничества; при благоприятных изменениях – продолжать работу до демонстрации ими выбора согласно интересам гостя, коллег, организации;

б) если развитие невозможно, их сопротивление управлению сильно, тогда необходимо рассматривать вопрос увольнения таких работников, но при этом необходим мониторинг изменения зоны конфликта (она может усиливаться в ситуации, если эти работники имели союзников среди коллег);

- если такие работники составляют периферию, их нужно также развивать, при этом наблюдая за процессом развития, рассматривая их как потенциал, способный усилить зону сотрудничества (при благоприятном для организации их развитии), либо увольнять, если развитие невозможно.

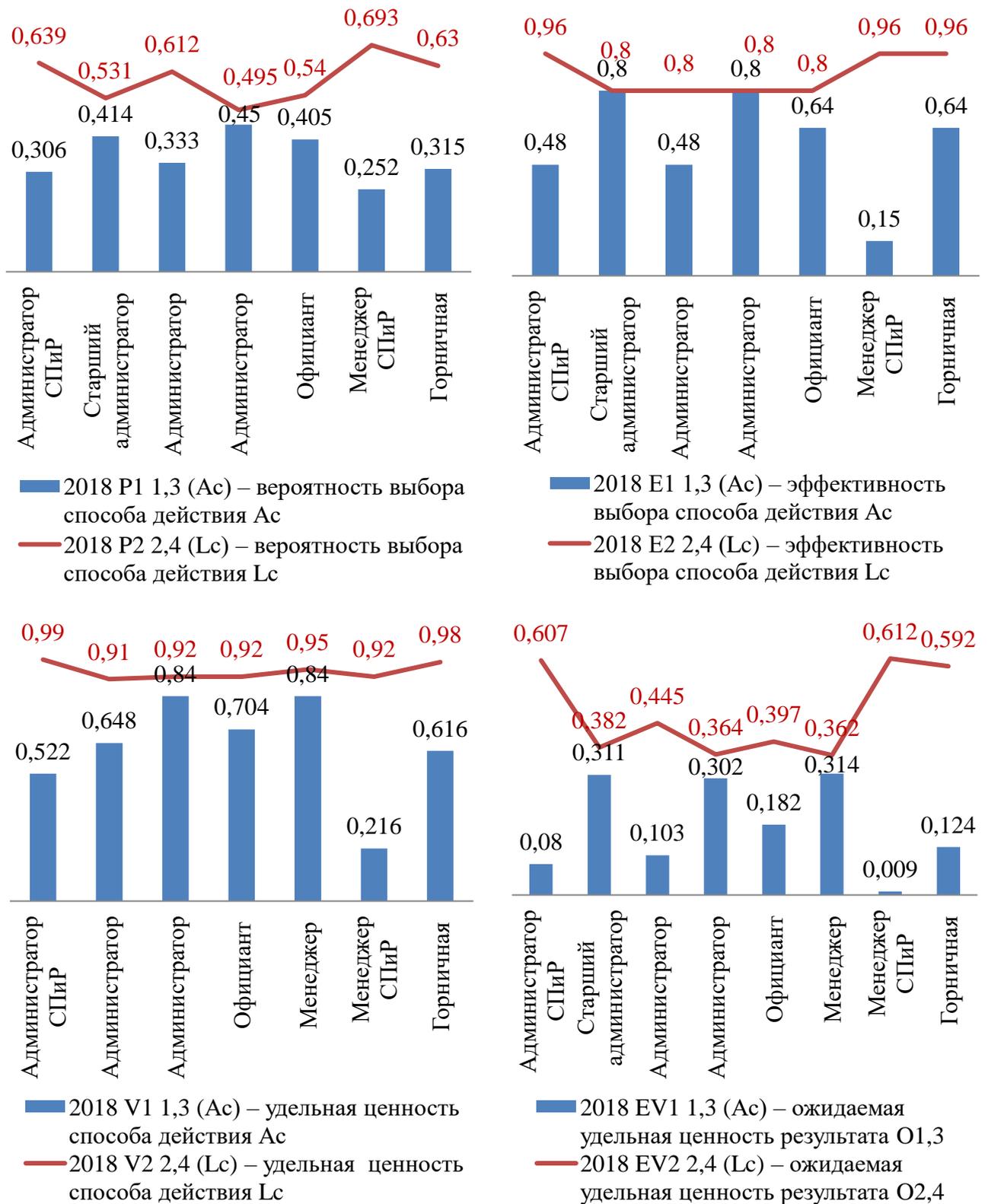
*Обоснование предлагаемых управленческих решений.* Выявлено, что 40 % контактного персонала, из которых 30 % – администраторы службы приема и размещения (СПиР), в ситуации оказания услуги гостеприимства склонны к продуцированию способа действия  $L_c$ , что предопределяет статистически подтвержденную вероятность воспроизведения этими же работниками нежелательного для анализируемой организации сферы гостеприимства результата  $O_{2,4}$  (приложение Д).

Определена группа работников – обладателей нежелательной совокупности поведенческих переменных, диссонирующей с требуемой для оказания услуги гостеприимства совокупностью поведенческих переменных – детерминант способа действия  $A_c$ , установившейся на момент оценки (рисунки 37 и 38).

Риск сложившейся ситуации связан прежде всего с ограниченными возможностями персонала контактной зоны в отношении достижения результата  $O_{1,3}$ , требуемого анализируемой организацией сферы гостеприимства (см. таблицу 12, параграф 3.3). Возможности ограничены по следующим причинам:

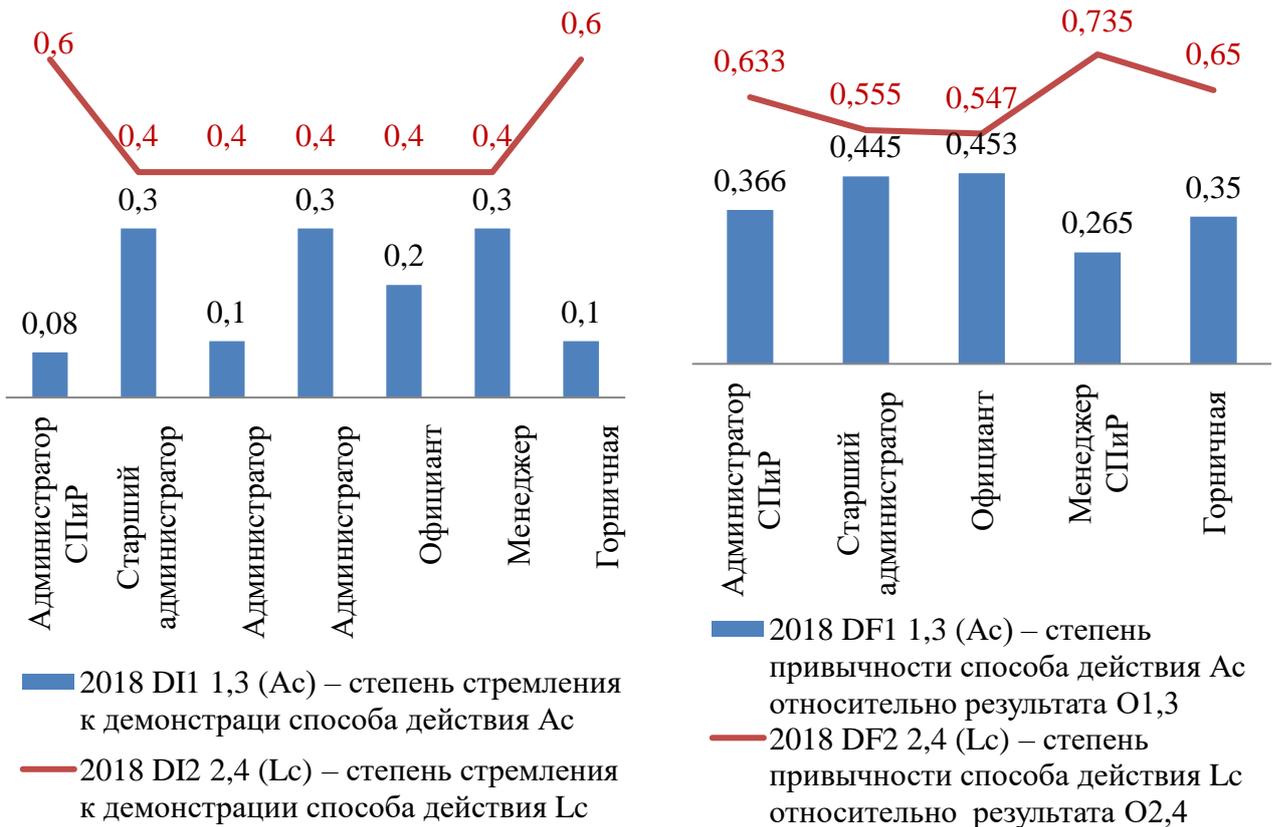
- ценностный выбор рассматриваемой группы работников применительно к процессу достижения результата  $O_{1,3}$ , требуемого анализируемой организацией сферы гостеприимства – отелю «Центральный» by Usta Hotels, детерминирован существенной выраженностью подспособов действий, регламентирующих способ действия  $L_c$ , что снижает вероятность осуществления процесса преобразования свойств процесса оказания услуги гостеприимства в требуемый анализируемому отелю результат  $O_{1,3}$ ;

- рассматриваемые работники эффективны в осуществлении действий, приводящих к нежелательному результату  $O_{1,3}$  при оказании услуги гостеприимства, при этом существенна склонность этих работников ограничивать свое взаимодействие с гостем установленным понятным и доступным порядком обслуживания, определенным стандартами оказания услуги гостеприимства.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 37 – Работники отеля «Центральный» by Usta Hotels, не готовые осуществлять требуемый в контактной зоне выбор (доминирование способа действия Lc)



Примечание – Составлено автором.

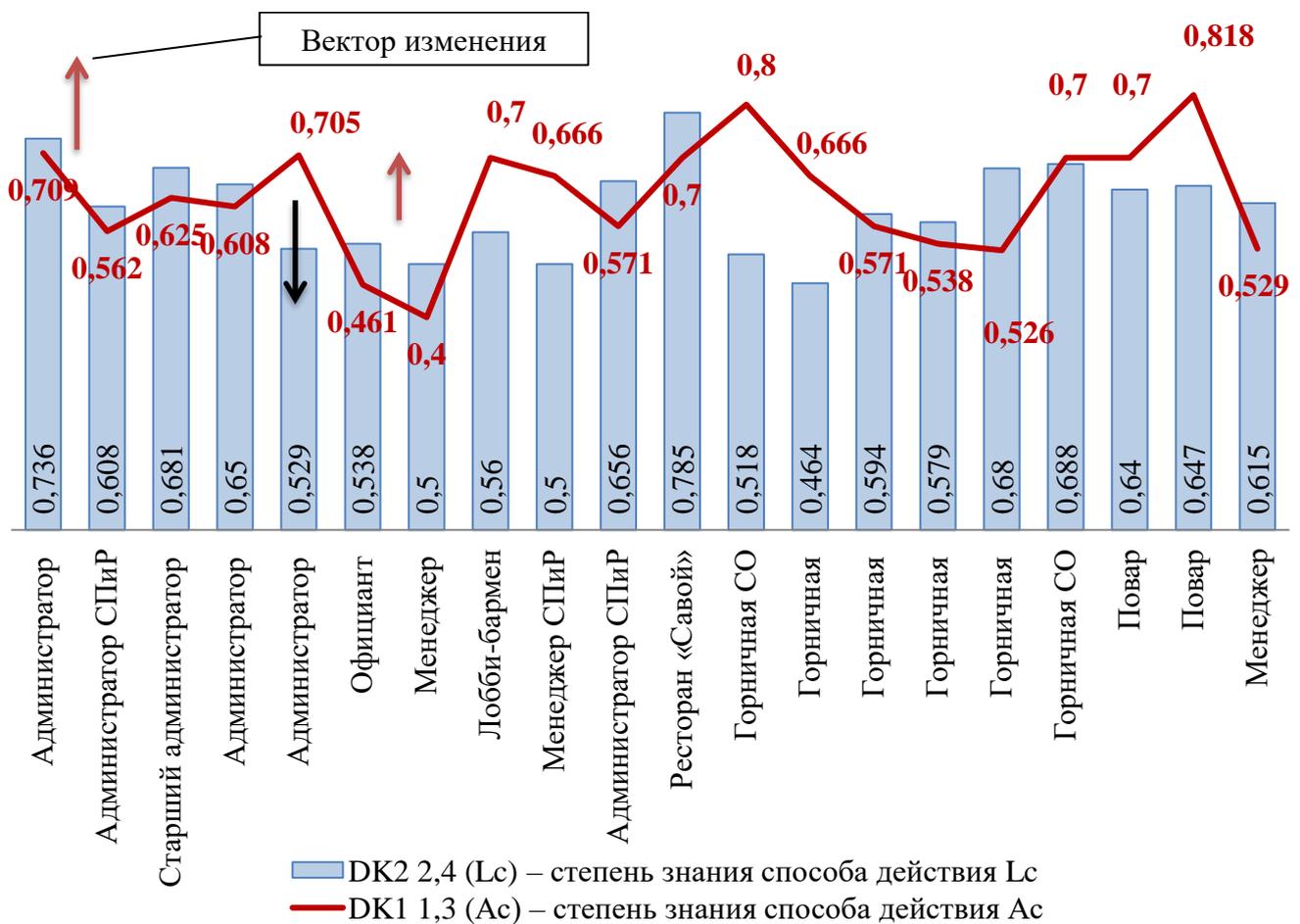
Рисунок 38 – Работники отеля «Центральный» by Usta Hotels, не готовые осуществлять требуемый в контактной зоне выбор (доминирование способа действия *Lc*), 2018 г.

Таким образом, персонал контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels отличает сформировавшаяся на момент оценки совокупность отдельных поведенческих переменных контактных работников, предопределяющих многонаправленный, а не целеустремленный<sup>1</sup> характер их взаимодействия с гостями. Вследствие этого вклад таких работников в процесс оказания услуги гостеприимства чаще ограничивается выполнением стандартов обслуживания, чем их личным намерением создать впечатление, связанное с формированием у гостя отличного, первоклассного клиентского опыта взаимодействия с отелем. Снижена, с одной стороны, мобильность реакции работника на быстро меняющиеся потреб-

<sup>1</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах: человеческое поведение как «система целеустремленных действий». 2-е изд. М.: URSS, 2008. С. 40.

ности гостя, с другой – степень согласованности действий работников, участвующих в процессе оказания услуги гостеприимства.

Несмотря на это, выявлен скрытый потенциал, актуализировать который помогут управленческие решения, воздействующие на повышение степени знания подспособов действий, покрывающих способ действия  $A_c$ , требуемых для достижения результата  $O_{1,3}$  и предопределяющих необходимую меру управляющих возможностей контактных работников относительно требуемой при обслуживании эффективности демонстрируемых ими действий (рисунок 39).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 39 – Статистические показатели поведенческих переменных (отель «Центральный» by Usta Hotels, 2018 г.)

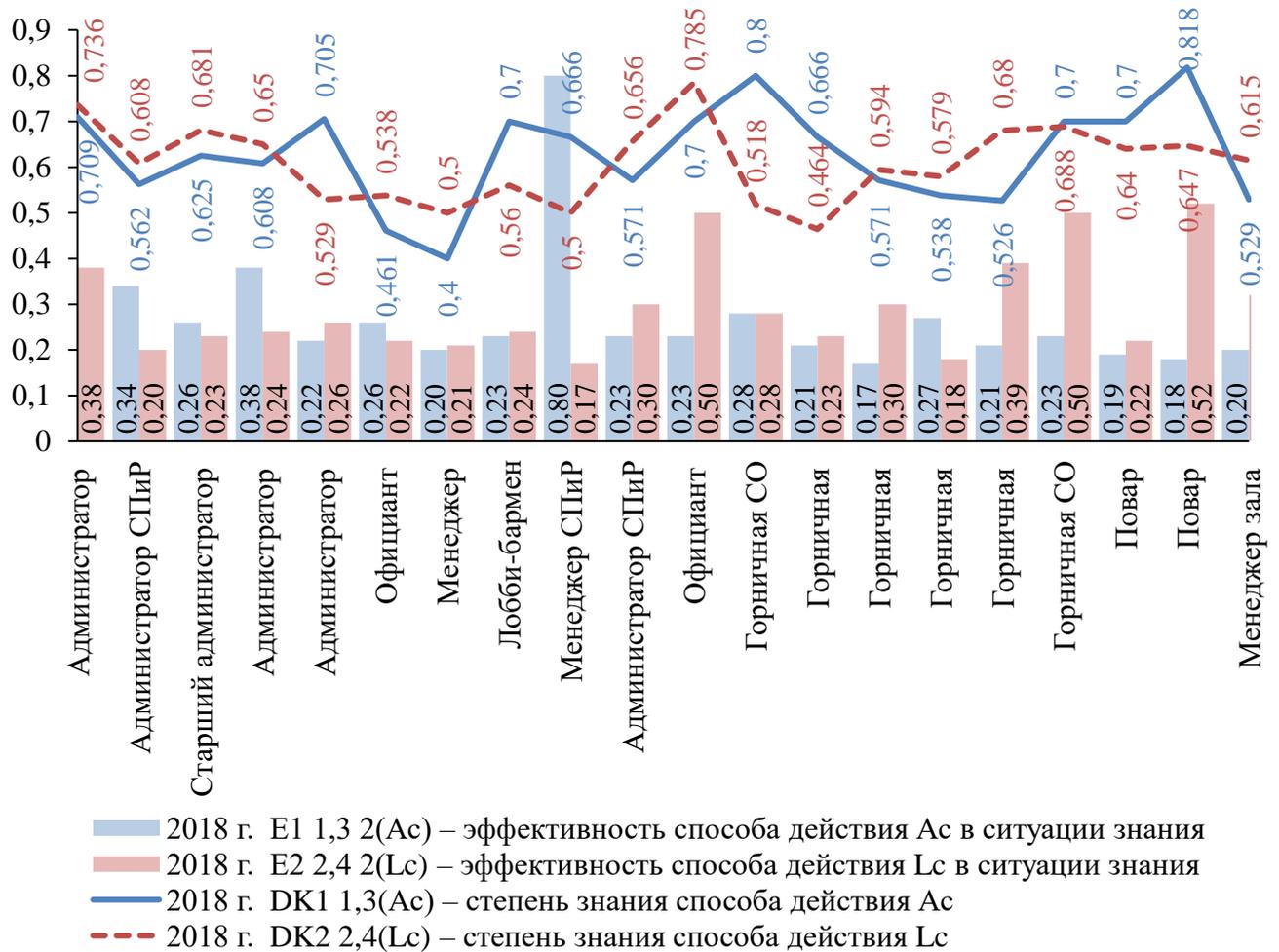
Для 60 % контактного персонала в ситуации оказания услуги гостеприимства предпочтительными оказались действия, характеризующие способ действия *Lc*, при этом степень выраженности поведенческих переменных трудовых потенциалов рассматриваемых работников, характеризующих способ действия *Ac*, достаточна для приведения дисбаланса проявленности способов действия в требуемый отелю их баланс (70 % *Ac*/30 % *Lc*). Отметим, что это – внутренний резерв сложившегося на момент оценки кадрового потенциала отеля «Центральный» by Usta Hotels, позволяющий решить выявленные проблемы собственными усилиями (путем кадровых перемещений и развития работников). В ситуации подбора кандидата со стороны решение о принятии или отказе ему в должности должно основываться на положительном или отрицательном влиянии поведенческих переменных трудового потенциала кандидата на актуальное состояние кадрового потенциала, формирующееся как результат управляемого взаимодействия поведенческих переменных трудовых потенциалов работников анализируемого отеля.

Готовность контактного персонала содействовать процессу обслуживания в соответствии с требованиями гостя характерна для организаций, стремящихся оказывать отличную от аналогичных организаций услугу гостеприимства, и конкретизирована сложившейся мерой управляющих возможностей контактного работника, реализуемых им при оказании услуги гостеприимства.

Мера управляющих возможностей кадрового потенциала отеля «Центральный» by Usta Hotels на момент оценки сконцентрирована в пределах знания способа действия *Lc*, предопределяя тем самым характер вклада большей части контактного персонала отеля в процесс обслуживания (рисунок 40).

Требуемый при оказании услуги гостеприимства уровень ее персонализации возможен, когда детерминанты решений, принимаемых контактным персоналом в отношении гостя, находятся в пределах способа действия *Ac*. Преимущество демонстрируемых контактным персоналом действий, характеризующих способ действия *Ac*, снижает потенциальные риски неопределенности и неуправляемости поведения работника при оказании услуги гостеприимства, оптимизируя управленческие решения, направленные на выстраивание организационного простран-

ства, где согласованность действий работников определяется их последовательным и обоюдным взаимодействием (см. параграф 1.2).

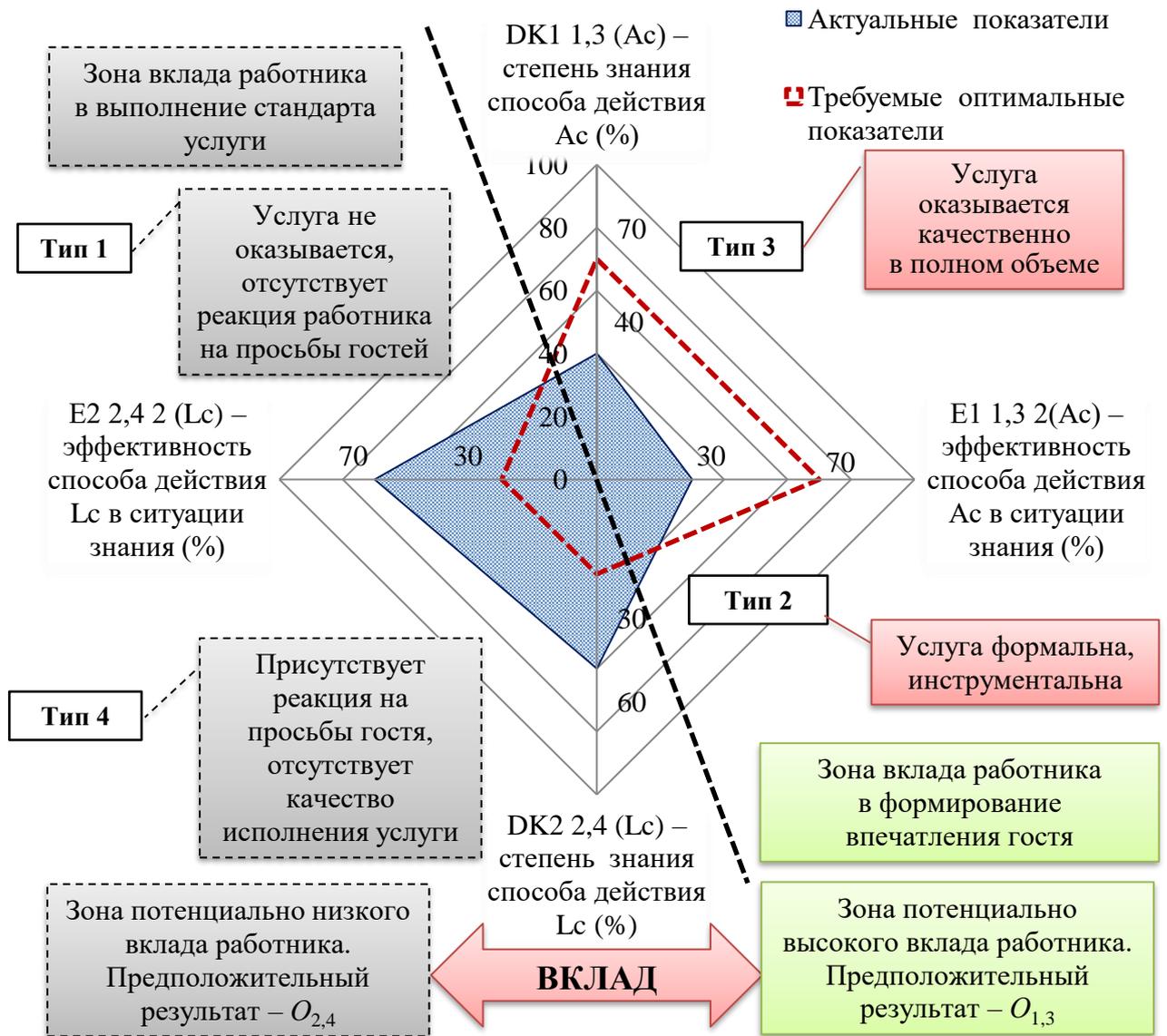


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 40 – Соотношение поведенческих переменных персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels

Существенным является способность работника, оказывающего услугу гостеприимства, адекватно, не теряя времени, переключить свою деятельность, с одной стороны, соответственно динамичному и непоследовательному изменению функциональных и эмоциональных потребностей гостя, с другой – соответственно ситуативным, актуальным потребностям коллектива. Выявление в морфологии кадрового потенциала отеля повышенной концентрации поведенческих переменных, характеризующих способ действия –  $Lc$  ( $DK_1$  (1,3); 2 (2,4)) – степень знания спосо-

ба действия,  $E_{1(1,3)2}$ ;  $E_{2(2,4)2}$  – эффективность способа действия в ситуации знания) предопределяет ситуацию, когда работник, в лучшем случае, будет запаздывать с переключением своих действий, соответственно требуемым извне (гость, коллеги, руководитель) изменениям, в худшем – может проигнорировать изменения, демонстрируя действия в рамках стандартов обслуживания (рисунок 41).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 41 – Соотношение типологии работников с актуальными и требуемыми оптимальными показателями поведенческих переменных работников

Соотношение полученных результатов с типологией работников согласно их вкладу в процесс персонализации услуги гостеприимства показывает, что сложившиеся на момент оценки свойства коллектива отеля «Центральный» by Usta Hotels усиливают склонность его кадрового потенциала обслуживать в границах требуемых стандартов, обезличивая услугу гостеприимства (см. рисунок 39).

Полученные результаты подводят к необходимости применения управленческих воздействий, корректирующих выявленный дисбаланс сил поведенческих переменных персонала контактной зоны отеля «Центральный» by Usta Hotels.

Для точности управленческого воздействия, учитывающего типологию работников, необходима дифференциация работников в соответствии с их принадлежностью к ядру и периферии (рисунки 6 и 7, таблицы 7, 14):

Я – ключевые работники (сила кадрового потенциала, кадровое ядро), тип работника 3;

П – работники – поддержка ядра (потенциальные кандидатуры на замещение ключевых работников), тип работника 2;

Н – работник нейтральный, тип работника 4;

И – работник инертный, тип работника 1;

★ – работники, склонные к высокому уровню активации, потенциальные лидеры и руководители, детерминанты поведения – поведенческие переменные, характеризующие способ действия *Ac*.

В таблице 17 приведены управленческие решения, корректирующие дисбаланс сил поведенческих переменных работников анализируемого отеля.

Соответственно полученным результатам отметим, что только 35 % работников являются представителями ядра, из них 15 % – руководители структурных подразделений, при этом 15 % работников – представители группы, поддерживающей ядро. 20 % работников классифицируются как нейтральные, 30 % работников – инертные.

Вследствие этого для отеля «Центральный» by Usta Hotels актуальны следующие управленческие решения, повышающие жизнеспособность персонала контактной зоны, организации в целом:

Таблица 17 – Управленческие решения, корректирующие дисбаланс сил поведенческих переменных работников отеля «Центральный» by Usta Hotels

Наименование должности	Потенциал вклада		Варианты управленческих решений		
	Ядро/ периферия	Направлен- ность выбора	Увольнение не предпо- лагается	В ситуации необходимости замещения должности	
				Внутренний источник	Внешний источник
<b>Служба приема и размещения (СПиР)</b>					
Руководитель СПиР (№ 1)	Я ★	$Ac > Lc$	Сохранение, закрепление	Администратор СПиР (№ 2)	Кандидат с набором поведенческих переменных, характеризующих способ действия $Ac$
Администратор СПиР (№ 2)	Я ★	$Ac > Lc$	Сохранение, закрепление	Администратор СПиР (№ 3)	
Администратор СПиР (№ 3)	ПЯ	$Lc > Ac$	Развитие, закрепление	Администратор СПиР (№ 2, 4)	
Администратор СПиР (№ 4)	ПЯ	$Lc > Ac$	Развитие, закрепление	Администратор СПиР (№ 2, 3)	
Старший администратор (№ 5)	ПЯ	$Lc > Ac$	Развитие, закрепление	Руководитель СПиР (№ 1), администратор СПиР (№ 2, 3, 4)	
Администратор СПиР (№ 6)	И	$Lc > Ac$	Увольнение	–	
Администратор СПиР (№ 7)	И	$Lc > Ac$	Увольнение	–	
<b>Служба питания и напитков</b>					
Менеджер по организации банкетов (№ 8)	И	$Lc > Ac$	Увольнение	Официант (№ 11), лобби-бармен (№ 12)	Кандидат с набором поведенческих переменных, характеризующих способ действия $Ac$
Менеджер зала (№ 9)	И	$Lc > Ac$	Увольнение	Официант (№ 11), лобби-бармен (№ 12)	
Официант (№ 10)	И	$Lc > Ac$	Увольнение	Официант (№ 11), лобби-бармен (№ 12)	
Официант (№ 11)	Н	$Ac = Lc$	Развитие, закрепление	Лобби-бармен (№ 12)	

Продолжение таблицы 17

Наименование должности	Потенциал вклада		Варианты управленческих решений		
	Ядро/ периферия	Направлен- ность выбора	Увольнение не предпо- лагается	В ситуации необходимости замещения должности	
				Внутренний источник	Внешний источник
Лобби-бармен (№ 12)	Я ★	$Ac > Lc$	Развитие, закрепление	Официант (№ 11)	Кандидат с набором поведенческих переменных, характеризующих способ действия $Ac$
Повар (№ 13)	Я ★	$Ac > Lc$	Сохранение, закрепление	Повар (№ 14)	
Повар (№ 14)	Я ★	$Ac > Lc$	Сохранение, закрепление	Повар (№ 13)	
Служба обслуживания номерного фонда					
Горничная № 15	Я ★	$Ac > Lc$	Сохранение, закрепление	Горничная (№ 16)	Кандидат с набором поведенческих переменных, характеризующих способ действия $Ac$
Горничная (№ 16)	Я ★	$Ac > Lc$	Сохранение, закрепление	Горничная (№ 15)	
Горничная (№ 17)	Н	$Ac = Lc$	Развитие, закрепление	Горничная (№ 15, 16)	
Горничная (№ 18)	Н	$Ac = Lc$	Развитие, закрепление	Горничная (№ 15, 16, 17)	
Горничная (№ 19)	И	$Lc > Ac$	Увольнение	Горничная (№ 15, 16, 17, 18)	
Горничная (№ 20)	Н	$Ac = Lc$	Развитие, закрепление	Горничная (№ 15, 16, 17, 18)	
Примечание – Составлено автором.					

– внедрить в практику управления персоналом контактной зоны восприятие его сущности не как суммы количественных показателей, а с позиции происходящих внутри него динамических процессов, связанных с такими явлениями, как организационная идентификация, множественная идентичность, проорганизационная идентичность;

– управленческое воздействие осуществлять с учетом дифференциации персонала контактной зоны организации на ядро и работников периферии в соответствии с их способностью осуществлять вклад в процесс персонификации взаимодействия с клиентом и организационным окружением;

– вести мониторинг активационного уровня, а также готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор; на основании результатов проводить ротацию или подбор новых работников с целью повышения жизнеспособности организации;

– вести работу по формированию, поддержанию резерва работников, позволяющего в ситуации увольнения ключевого работника или неудачной ротации персонала избежать рассогласованности действий работников в контактной зоне, обязательно учитывая, что ядро может состоять не только из работников, занимающих руководящие должности;

– работников, демонстрирующих адекватный требованиям (потребностям) организации уровень активации и готовность демонстрировать оптимально направленное поведение ( $Я, A_c > L_c$ ), рассматривать, с одной стороны, как потенциальных руководителей (организации, структурного подразделения), с другой – в соответствии с общей типологией работников, учитывая характер их влияния на персонал контактной зоны в целом;

– работников, частично демонстрирующих адекватный требованиям (потребностям) организации уровень активации и готовность демонстрировать оптимально направленное поведение ( $ПЯ, A_c > L_c$ ), развивать, актуализируя скрытые возможности, обеспечивая (при необходимости) фундамент преемственности, позволяющий сохранять и поддерживать непрерывность процесса оказания услуги;

– осуществлять проактивное управление, уменьшающее количество работников, равноценно склонных, с одной стороны, как к высокому уровню актива-

ции, так и к низкому, с другой – готовых к демонстрации действий, характеризующих как способ действия *Ac*, так и *Lc*, меняя путем развития нейтральных работников баланс сил в пользу формирования требуемого при работе в контактной зоне уровня активации и готовности демонстрировать оптимально направленное поведение;

– обратить внимание на достаточное количество работников, относящихся к категории «инертные» – тип 1 (35 %), рассматривая их как кандидатов на увольнение, но в то же время если все-таки наблюдается склонность к высокому уровню активации и готовность демонстрировать оптимально направленное поведение (пусть даже незначительная), рассмотреть вариант их развития и дальнейшего продвижения с испытательным сроком с целью перевода в категорию нейтральных работников;

– в ситуации увольнения ключевых работников или их ротации управлять, принимая во внимание потенциал влияния кандидата на формируемую совокупность поведенческих переменных (коллективные компетенции), во избежание противоположной ситуации, когда персонал контактной зоны высокоактивен или наблюдается излишнее количество работников с сильной позицией к лидерству, приводящее к возможным конфликтным ситуациям.

Таким образом, продуктивны решения, направленные на формирование требуемого организации уровня активации персонала контактной зоны, а также атмосферы намерений демонстрировать оптимально направленное поведение с целью персонификации организации в восприятии клиента.

В заключение раскроем экономический эффект (таблицы 17, 18, 19, 20) от использования в практике управления персоналом контактной зоны предлагаемого методического инструментария (параграфы 2.2, 2.3).

Производительность труда работника организации, оказывающей услугу, определяется по следующим критериям: уровень текучести кадров, количество прогулов, рентабельность использования рабочей силы, уровень жалоб. Эффективность работы персонала измеряется возвратом на человеческий капитал, объемом доходов, создаваемых одним работником (таблица 20).

Таблица 18 – Исходные экономические показатели деятельности гостиниц

Показатель	Отель «Центральный» by Usta Hotels		Гостиница «Атлантик» by Usta Hotels	
	2015	2017	2015	2018
Выручка, тыс. р.	53 709	52 887	–	–
Себестоимость продаж, тыс. р.	24 506	23 056	–	–
Валовая прибыль (убыток), тыс. р.	29 203	29 831	–	–
Управленческие расходы, тыс. р.	1 918	1 412	–	–
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. р.	27 285	28 419	–	–
Проценты к получению, тыс. р.	3 087	4 003	1 042	1 153
Проценты к уплате, тыс. р.	20 511	21 737	1 871	1 242
Прочие доходы, тыс. р.	17 723	6 625	4 182	211
Прочие расходы, тыс. р.	21 772	235	4 379	1 025
Долгосрочные финансовые вложения, р.	60 752 000	59 379 000	11 632 000	9 078 000
Нераспределенная прибыль, тыс. р.	–10 523	9 818	3 395	2 476
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. р.	5 811	17 075	–1 026	–903
Чистая прибыль (убыток), тыс. р.	4 609	16 251	–1 152	–919
Оплата труда, р.	981 000,00	968 000,00	784 800,00	829 714,28
ФОТ, р.	3 459 888,80	3 671 144,10	2 504 394,45	2 722 421,43
Примечание – Составлено автором по материалам базы данных СПАРК.				

Таблица 19 – Исходные экономические показатели деятельности отеля «Центральный» by Usta Hotels, 2018–2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020
Выручка, тыс. р.	52 226,0	50 129,0	34 951,0
Себестоимость продаж, тыс. р.	25 519,0	25 110,0	17 387,0
Валовая прибыль (убыток), тыс. р.	26 707,0	25 019,0	17 564,0
Управленческие расходы, тыс. р.	2 396,0	2 308,0	2 914,0
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. р.	24 311,0	22 711,0	14 650,0
Проценты к получению, тыс. р.	4 541,0	4 201,0	2 196,0
Проценты к уплате, тыс. р.	14 700,0	12 686,0	10 201,0
Прочие доходы, тыс. р.	1 019,0	690,0	309,0
Прочие расходы, тыс. р.	1 892,0	616,0	8 327,0
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. р.	13 279,0	14 300,0	–1 373,0
Чистая прибыль (убыток), тыс. р.	12 181,0	13 777,0	–1 658,0
Оплата труда, р.	743 000,0	650 000,0	449 000,0
ФОТ, р.	1 290 070,9	1 128 595,0	779 598,7
Примечание – Составлено автором по материалам базы данных СПАРК.			

Таблица 20 – Показатели производительности труда персонала, 2015–2018 гг.

Показатель	Отель «Центральный» by Usta Hotels		Гостиница «Атлантик» by Usta Hotels	
	2015	2017	2015	2018
<b>Уровень вовлеченности персонала</b>				
Коэффициент выбытия, %	88,57	52,29	75,00	74,07
– ключевые работники	4,29	1,59	7,14	–
– линейный персонал	84,28	51,31	67,86	74,07
Коэффициент отсутствия на работе, %	5,71	2,68	19,64	7,41
– ключевые работники	1,43	–	5,35	1,85
– линейный персонал	4,28	2,68	14,29	5,56
Доля вознаграждения персонала в доходах отеля, %	12,72	12,92	–	–
Коэффициент жалоб персонала, %	12,86	7,14%	23,21	12,96
<b>Эффективность работы персонала</b>				
Возврат на человеческий капитал, ед.	1,67	4,65	–	–
Доход, создаваемый одним работником, р.	32 482,14	37 591,26	–	–
<b>Затраты на подбор персонала</b>				
Подбор кандидата усилиями организации, р. (линейный персонал)	149,3 р./ч × 5 ч × × 52 чел. = 38 818 р.	170,6 р./ч × 3 ч. × × 46 чел. = 23 542,8 р.	127,98 р./ч × 5 ч × × 39 чел. = 24 956,1 р.	136,5 р./ч × 3 ч × × 30 чел. = 12 285 р.
Подбор кандидата на ключевые позиции при помощи агентства по подбору персонала, р.	30 000 р. × 3 чел. = = 91 000 р.	–	30 000 р. × 5 чел. = = 150 000 р.	–
<b>Компенсационные расходы</b>				
Расходы на компенсации за ошибки персонала, р.	60 395	52 544	152 000	129 200
Примечание – Рассчитано автором.				

Таблица 21 – Показатели производительности труда персонала отеля «Центральный» by Usta Hotels, 2019–2020 гг.

Показатель	2019	2020
Уровень вовлеченности персонала		
Коэффициент выбытия, %	78	139
Эффективность работы персонала		
Возврат на человеческий капитал (ед.)	1,26	–1,70
Доход, создаваемый одним работником, р.	49 804,82	25 975,17
Примечание – Составлено автором по материалам базы данных СПАРК.		

Проиллюстрируем расчет дохода, создаваемого одним работником:

$$\text{Доход, создаваемый одним работником отеля, р.} = \frac{\text{Совокупный доход отеля, р.}}{\text{Штат отеля, чел.}} \quad (12)$$

Доход, создаваемый одним работником отеля «Центральный» by Usta Hotels, составил:

– в 2015 г.:

$$\text{Доход, создаваемый одним работником отеля} = \frac{27\,285 \text{ тыс. р.}}{70 \text{ чел.}} = \frac{389\,785,71}{12} = 32\,482,14 \text{ р.}; \quad (13)$$

– в 2017 г.:

$$\text{Доход, создаваемый одним работником отеля} = \frac{28\,419 \text{ тыс. р.}}{63 \text{ чел.}} = \frac{451\,095,24}{12} = 37\,591,26 \text{ р.}; \quad (14)$$

– в 2020 г.:

$$\text{Доход, создаваемый одним работником отеля} = \frac{14\,650 \text{ тыс. р.}}{47 \text{ чел.}} / 12 = 25\,975,17 \text{ р.} \quad (15)$$

Проиллюстрируем расчет показателя возврата на человеческий капитал:

$$\text{Возврат на человеческий капитал, ед.} = \frac{\text{Налогооблагаемая прибыль до налогов, р.}}{\text{Фонд оплаты труда, р.}}. \quad (16)$$

Возврат на человеческий капитал в отеле «Центральный» by Usta Hotels составил:

– в 2015 г.:

$$\text{Возврат на человеческий капитал} = \frac{5\,811\,000,0 \text{ р.}}{3\,469\,888,8 \text{ р.}} = 1,67 \text{ ед.}; \quad (17)$$

– в 2017 г.:

$$\text{Возврат на человеческий капитал} = \frac{17\,075\,000,0 \text{ р.}}{3\,671\,144,1 \text{ р.}} = 4,65 \text{ ед.} \quad (18)$$

– 2019 г.:

$$\text{Возврат на человеческий капитал} = \frac{14\,300\,000,0 \text{ р.}}{1\,128\,595 \text{ р.}} = 1,26 \text{ ед.} \quad (19)$$

– 2020 г.:

$$\text{Возврат на человеческий капитал} = \frac{-1\,373\,000,0 \text{ р.}}{779\,598,7 \text{ р.}} = 1,7 \text{ ед.} \quad (18)$$

Экономический эффект применения предлагаемого методического инструментария состоит в изменении следующих критериев производительности труда персонала:

– снижение текучести кадров: наблюдалось значительное снижение (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;

– на 18,14 % снизились затраты на подбор персонала в отеле «Центральный» by Usta Hotels, на 7,02 % – в гостинице «Атлантик» by Usta Hotels;

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

Вопрос управления персоналом контактной зоны для организаций адаптивного типа является приоритетным. Персонал, персонифицируя взаимодействие с клиентом в контактной зоне, дифференцирует организацию в восприятии клиента. Добиться такого уровня работы персонала контактной зоны сложно, применяя традиционные методы управления персоналом и оценки. Предлагаемый методический инструментарий позволяет решить данную задачу. Полезным для организации адаптивного типа является минимизация ошибок управления персоналом контактной зоны, оптимизация процессов подбора, ротации и развития персонала, а также адаптации нового работника. Универсальность предлагаемого методического инструментария заключается в том, что он применим в любой организации с существенной долей персонала контактной зоны.

Таким образом, апробация методики и методического подхода в управлении персоналом контактной зоны организации выявила следующее:

– активация персонала контактной зоны организации адаптивного типа является важным организационным явлением, требующим контроля со стороны руководителя (организации, подразделения);

– складывающийся в организации уровень активации персонала можно оценить, корректировать, типологизировать, сформировать и поддерживать на требуемом уровне при работе в контактной зоне;

– в 2014–2015 гг. выявлено отсутствие активационной стабильности персонала контактной зоны во всех исследуемых организациях, в 2017–2019 гг. отмечено усиление активационной стабильности: слабое, но доминирование высокого уровня активации на фоне меньшего диапазона распределения индексов активационных характеристик персонала контактной зоны в границах его активационного профиля;

– не всегда явно высокий уровень активации может соответствовать действительности: на фоне доминирования низкого уровня активации ее детерминанты могут быть источниками высокого уровня активации персонала контактной зоны, и наоборот, поэтому мониторинг согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации, особенно адаптивного типа, обязателен;

– складывающийся уровень активации персонала организации является источником демонстрируемого им в контактной зоне поведения, основой которого служит выбор, который осуществляется каждым работником либо в интересах клиента, коллег, организации, либо нет;

– апробирован методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, в результате чего были сделаны следующие выводы:

а) в структуре персонала контактной зоны необходимо дифференцировать работников сотрудничающих, конфликтующих, неопределившихся, намерения которых определяют характер осуществляемого ими в контактной зоне выбора: либо в интересах клиента, коллег, организации, либо только в своих личных интересах;

б) в 2014–2015 гг. в исследуемых организациях наблюдалась сильная зона конфликта, что ставило под сомнение правильность поведения персонала в контактной зоне и, как следствие, правильность принимаемых управленческих решений;

в) в 2017–2019 гг. наблюдалось усиление зоны сотрудничества: количество работников, готовых осуществлять выбор на основе опыта применения и рефлексии разных способов действий, а не на базе осведомленности о том, что такое работа в контактной зоне, увеличилось: гостиница «Атлантик» by Usta Hotels – на 15 %, отель «Центральный» by Usta Hotels – на 5 %, СК «Курганово» – на 22 %; стало больше работников, способных преобразовать параметры выбора в требуемый в контактной зоне результат на основе правильных намерений: гостиница «Атлантик» by Usta Hotels – на 17 %; отель «Центральный» by Usta Hotels – на 5 % , СК «Курганово» – на 7 %;

г) апробация методического обеспечения управления персоналом контактной зоны в 2021 г. на базе отеля «Центральный» by USTA Hotels выявила очень высокую текучесть работников: 151%. Несмотря на это наблюдалось значительное увеличение зоны сотрудничества в составе персонала контактной зоны отеля, при этом работники пока *более эффективны* в демонстрации способа действия *Lc* (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), что требует со стороны менеджмента отеля существенной работы по снижению текучести персонала путем удержания работников, усиления их нематериальной мотивации, а также их развития;

– методика типологической оценки согласованности уровней активации и методический подход к прогнозированию и повышению готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор являются универсальными управленческими инструментами как для организаций адаптивного типа, так и для других организаций, позволяющими:

а) обеспечить руководителя организации информацией о работниках, которую затруднительно получить с использованием принятых в практике управления персоналом методов его оценки;

б) отслеживать состояние готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, предопределяющий проактивный характер управленческих решений руководителя (организации, структурного подразделения);

в) снизить объективную текучесть персонала контактной зоны и затраты на персонал, связанные с высвобождением, подбором, адаптацией, развитием или ротацией кадров, что подтверждено расчетами показателей производительности труда персонала контактной зоны исследуемых организаций.

## Заключение

Диссертационное исследование, выполненное автором с целью развития теоретических и методических компонентов типологического подхода к управлению персоналом контактной зоны организации, формирующихся на основе оценки уровня его активации, а также оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, позволило получить следующие 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.

Организация адаптивного типа рассматривается как сложная система, организационные процессы в которой раскрываются с позиции многомерности, синергетического эффекта, комплексного характера выполнения поставленных задач, что определяет управление как многоплановую, динамичную деятельность, охватывающую целую группу явлений и процессов, позволяя рассматривать персонал контактной зоны в рамках теории систем.

Автором аргументировано утверждение, что взаимодействие работников на уровне компетенций как системообразующих элементов предопределяет характер возникновения системных связей, формирующих коллективные компетенции, обеспечивая тем самым требуемые для решения поставленных задач исключительные компетенции работников.

2. Разработан механизм формирования коллективных компетенций персонала контактной зоны организации адаптивного типа. Механизм показывает порядок взаимодействия следующих компонентов, активизирующих персонал контактной зоны: уровень сложившейся взаимозависимости профессиональных и личностных компетенций (уровень → работник, уровень → коллектив контактной зоны); стадии развития личностной, групповой, проорганизационной идентичностей; интеграционных свойств коллектива, детерминируемых сложившимся

характером системных связей; адекватности демонстрируемых работниками обратных системных связей соответственно характеру управленческого воздействия; сложившегося в организации на момент оценки типа корпоративной культуры, координирующего характер системных связей; меры корректировки управленческих решений в ситуации необходимости изменения состава работников с целью формирования и поддержания оптимального уровня активации персонала контактной зоны.

3. Уточнена типология, классифицирующая работников по их способности продуцировать требуемый в контактной зоне вклад в процесс персонификации услуги при влиянии клиента на состав, продолжительность и качество оказываемой услуги.

Предложенная автором типология работников predeterminedена особенностями деятельности организации адаптивного типа, конкретизированными в диссертационном исследовании. Типология работников обеспечивает весомость и продуктивность принимаемых руководителем управленческих воздействий, направленных на решение следующих организационных задач: снижение текучести кадров, оптимизация затрат на персонал (высвобождение, подбор, адаптация, развитие, ротация), обособление и удержание ключевых работников, формирование и поддержание требуемого для успешной работы организации адаптивного типа оптимального состояния персонала контактной зоны.

4. Автором разработана типологическая модель персонала контактной зоны, показывающая расстановку персонала в соответствии с предложенной типологией, дифференцируя в его составе группу ключевых работников, формирующих ядро коллектива, склонных к обоюдной взаимозависимости выполняемых работ, и группу работников периферии, готовых к демонстрации последовательной взаимозависимости выполняемых ими работ согласно стандартам обслуживания.

Модель визуализирует персонал контактной зоны согласно сформировавшейся на момент анализа совокупности профессиональных и личностных компетенций работников ядра и работников периферии, где работники ядра – драйверы исключительных знаний, формирующихся в результате прохождения и рефлексии

ими разнонаправленных сценариев обслуживания, транслируемых в перспективе работникам периферии – кандидатурам в ядро.

5. Автором предложен порядок управления персоналом контактной зоны организации адаптивного типа на основе типологического подхода, расширяющий инструментальные возможности руководителя, оптимизируя эффект управления, что важно в ситуации многозадачности, асимметричности информации, возникающей вследствие неопределенности совокупных условий процесса оказания услуги.

Порядок действий руководителя позволяет минимизировать количество ошибок, совершаемых работниками в контактной зоне. Предлагаемый порядок управления персоналом контактной зоны регламентирует расстановку работников в ядре или периферии. Характер взаимодействия работников ядра и периферии существенно влияет на качество оказываемой услуги: конструктивно сильное ядро – залог требуемого клиентом качества услуги. В ситуации деструктивно сильной периферии возможна ситуация, когда периферия «гасит» требуемую при обслуживании активность ядра. Поэтому детерминантной управленческих решений является состояние кадрового ядра: периферия подбирается под ядро.

6. 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 как инструмент, выявляющий зоны асимметричности первичных данных о работнике, в то же время профиль является точкой отсчета при преобразовании сложившейся совокупности компетенций в активационные характеристики, сущность которых раскрыта на основании активационной теории личности (модель согласованности).

7. Разработана и апробирована методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации. Методика имеет следующие особенности:

– работник рассматривается в контексте организационного окружения, оценивается готовность работника осуществлять требуемый в контактной зоне вклад,

анализируется характер влияния вклада работника на состояние персонала контактной зоны организации;

– методика позволяет выявить характер привносимых изменений кадрового состава (увольнение, ротация, развитие) трансформаций персонала контактной зоны, требующих управленческого воздействия с целью сохранения или усиления его жизнеспособности;

– оценивая степень согласованности активационных характеристик работника с уровнем активации организационного окружения, методика способствует выявлению:

а) ключевых работников, усиливающих ядро, что предполагает их сохранение и закрепление в коллективе (тип 3);

б) работников, поддерживающих ядро, что предполагает их развитие и карьерное продвижение (типы 2, 4);

в) работников нейтральных и инертных, разрушительно влияющих на активационное состояние персонала контактной зоны организации, что предполагает их увольнение, отказ в приеме (тип 1, 4).

Преимущества предлагаемой автором методики:

– обеспечение руководителя организации информацией о работниках, которую сложно получить при использовании общепринятых в практике управления персоналом методов оценки;

– конкретизация складывающегося характера взаимодействия работников (токсичного, безвредного), определяющего необходимость управленческого воздействия;

– снижение характерных для организаций адаптивного типа показателей объективной текучести работников контактной зоны;

– снижение затрат на персонал, связанных с высвобождением, подбором, адаптацией, развитием, ротацией кадров.

8. Разработан и апробирован методический подход к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор. Подход является логическим дополнением к методике типологической оценки согласованности

уровней активации персонала контактной зоны организации. Подход позволяет предвидеть демонстрацию работником как приемлемого, так и нежелательного поведения в контактной зоне, позволяя:

- в результате расчета статистических параметров поведенческих переменных представить руководителю информацию о готовности работника демонстрировать оптимально направленное поведение в контактной зоне;

- конкретизировать диапазон и направленность распределения статистических параметров, относящихся к поведению работников переменных, сопоставление которых определяет состояние готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор;

- определять границы зон сотрудничества, конфликта и неопределенности, выявляя характер их взаимодействия, устанавливая необходимость локального управленческого воздействия;

- вести мониторинг состояния готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор, предопределяющий проактивный характер управленческих решений руководителя (организации, структурного подразделения).

9. Методика типологической оценки согласованности уровней активации персонала контактной зоны организации, методический подход к оценке готовности персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор были апробированы в период с 2014–2019 гг.: 2014 г. – в шести организациях, 2015 г. – в четырех организациях, 2017–2021 гг. – в трех организациях.

По результатам апробации 2015–2018 гг. на примере отеля «Центральный» by Usta Hotels предложены управленческие решения по управлению персоналом контактной зоны на основе типологической оценки его активации, а также готовности осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

На основании полученных результатов отметим, что только 35 % работников являются представителями кадрового ядра, из них 15 % – руководители структурных подразделений, при этом 15 % работников – представители группы, поддерживающей кадровое ядро. 20 % работников классифицируются как нейтральные, 30 % работников – инертные. Следовательно, рекомендовано:

– рассматривать персонал контактной зоны с позиции происходящих внутри него динамических процессов, связанных с такими явлениями, как организационная идентификация, множественная идентичность;

– основанием выбора метода управленческого воздействия считать дифференциацию всего персонала организации на ядро и работников периферии, принимая во внимание их готовность осуществлять требуемый при оказании услуги вклад;

– вести мониторинг активационного уровня и готовности демонстрировать оптимально направленное поведение в контактной зоне, предопределяющий адекватность кадровых перемещений, целесообразность развития работников, эффективность подбора и адаптации новых работников;

– на системной основе проводить работу по формированию, поддержанию резерва работников, позволяющего при изменении кадрового состава (увольнение, ротация) избежать рассогласованности действий работников, сохраняя пространство «бесшовного» обслуживания клиента;

– управленческие решения (высвобождение, ротация, развитие, подбор, адаптация), принимаемые в отношении каждого работника (кандидата на должность), осуществлять в соответствии с характером его влияния на уровень активации и готовность персонала осуществлять требуемый в контактной зоне выбор.

Внедрение в практику управления персоналом контактной зоны разработанного автором методического инструментария позволило повысить результативность работы персонала: в период 2015–2018 гг. в отеле «Центральный» by Usta Hotels на 36,28 % снизилась текучесть кадров; на 2,98 % увеличился показатель возврата на человеческий капитал; на 14 % увеличился доход, создаваемый одним работником; на 18,14 % снизились затраты на подбор персонала; на 13 % снизились компенсационные расходы. В гостинице «Атлантик» by Usta Hotels в тот же период наблюдалось: снижение текучести кадров на 0,3 %; снижение затрат на подбор персонала на 7,02 %; снижение компенсационных расходов на 15,13 %. Результаты апробации методического обеспечения в 2021 г. на базе отеля «Центральный» by Usta Hotels выявили высокую текучесть кадров, а в 2020 г.

снижение дохода, создаваемого одним работником, на 47,85%, что, с нашей точки зрения, актуализирует потребность менеджмента данного и других предприятий в эффективном методическом обеспечении управления персоналом, прежде всего контактной зоны.

В 2021 г., когда условия работы организаций адаптивного типа существенно усложнились (объем оказываемых населению платных услуг сохраняет тенденцию к снижению, при этом в целом среднесписочная численность работников остается на уровне 2019 г., и все это происходит на фоне объективных препятствий), решение проблем, связанных с управлением персоналом контактной зоны таких организаций, становится обязательным условием повышения их жизнеспособности.

Предложения, выводы, рекомендации, представленные как результат диссертационного исследования, способствуют наращиванию продуктивности работы персонала в контактной зоне на основе четко выверенных, локальных, своевременных решений руководства организации адаптивного типа.

Перечисленные результаты свидетельствуют о реализации поставленной цели и задач диссертационного исследования.

## Список литературы

1. Акофф, Р. О целеустремленных системах: человеческое поведение как «система целеустремленных действий» / Р. Акофф, Ф. Эмери. – Изд. 2-е, доп. – Москва : URSS, 2008. – 269 с. – ISBN 978-5-382-00638-3.

2. Базаров, Т. Ю. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания / Т. Ю. Базаров, А. К. Ерофеев, А. Г. Шмелев // Вестник Московского университета. Сер. 14: Психология. – 2014. – № 1. – С. 87–102.

3. Барнард, Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – Москва : Социум, 2008. – 332 с. – ISBN 978-5-91603-023-5.

4. Блауг, М. 100 великих экономистов до Кейнса / М. Блауг. - Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2005. – 346 с. – ISBN 5-902402-11-5.

5. Богданов, А. А. Тектология: всеобщая организационная наука : в 2 кн. / А. А. Богданов. – Москва : Экономика, 1989. – Кн. 1. – 303 с. – ISBN 5-282-00538-7 ; Кн. 2. – 350 с. – ISBN 5-282-00537-9.

6. Бурганова, Л. А. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления : монография / Л. А. Бурганова, Е. Г. Савкина. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 110 с. – ISBN 978-5-16-005629-6.

7. Вершинина, И. А. Формирование теории структуризации Энтони Гидденса / И. А. Вершинина // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2010. – № 4. – С. 103–118.

8. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании / Х. Виссема. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 287 с. – ISBN 5-86225-343-2.

9. Витке, Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: (очерки по социологии научной организации труда и управления) / Н. А. Витке. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во НКРКИ СССР, 1925. – 250 с.

10. Гагаринская, Г. П. Взаимосвязь эффективности инноваций с производительностью труда компании / Г. П. Гагаринская, А. В. Гагаринский, И. Г. Кузнецова [и др.] // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 4. – URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN420.pdf> (дата обращения: 27.08.2021).
11. Гастев, А. К. Трудовые установки / А. К. Гастев. – Москва : Экономика, 1973. – 343 с.
12. Гелих, О. Я. Управление и синергетика / О. Я. Гелих, Е. Н. Князева. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Книжный дом, 2012. – 137 с. – ISBN 978-5-94777-276-0.
13. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – 8-е изд., пересм. и доп. – Москва : Норма, 2009. – 462 с. – ISBN 978-5-468-00295-7.
14. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 280 с. – ISBN 978-5-16-003198-9.
15. Гибсон, Д. Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы / Д. Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Х. Доннелли-мл. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 660 с. – ISBN 5-86225-901-5.
16. Гидденс, Э. Социология / Э. Гидденс при уч. К. Бердсолл. – Изд. 2-е, вып. по 4-му англ. изд. – Москва : URSS, 2005. – 629 с. – ISBN 5-354-01093-4.
17. Глобальная экономика : монография / под науч. ред. Е. Н. Камышанченко, Ю. Л. Растопчиной. – Белгород : БелГУ, 2011. – 416 с. – ISBN 978-5-9571-0479-7.
18. Голви, У. Т. Работа как внутренняя игра: фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Т. Голви. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 248 с. – ISBN 5-9614-0142-1.
19. Горовиц, Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя / Ж. Горовиц. – Москва : Дело и Сервис, 2007. – 287 с. – ISBN 978-5-8018-0333-3.
20. Горский, Д. П. Обобщение и познание / Д. П. Горский. – Москва : Мысль, 1985. – 208 с.

21. Гоффман, И. Представление себя другим / И. Гоффман // Современная зарубежная социальная психология: тексты / под ред. Г. М. Андреевой [и др.]. – Москва : Изд-во МГУ, 1984. – С. 188–196.

22. Грызова, У. И. PR – инструментарий в типологическом измерении / У. И. Грызова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 7 (143). – С. 125–128.

23. Гудова, Е. Исследование смысла в организациях Предпосылки и элементы концепции sensemaking К. Вейка / Е. Гудова. – DOI 10.17323/1728-192X-2020-1-283-304 // Социологическое обозрение. – 2020. – Т. 19, № 1. – С. 283–304.

24. Демидова, Л. С. Сфера услуг: изменение динамики производительности / Л. С. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – № 12. – С. 40–52.

25. Дмитриева, Н. В. Организационная идентичность в пространстве пост-модернизма / Н. В. Дмитриева, Ц. П. Короленко, Ю. М. Перевозкина // Управление. – 2012. – № 11–12 (39–40). – С. 74–77.

26. Добреньков, В. И. Отечественное наследие : монография / В. И. Добреньков, А. И. Кравченко. – Москва : Русайнс, 2017. – 392 с. – ISBN 978-5-4365-2235-7.

27. Дружилов, С. А. Индивидуальный ресурс профессионального развития как необходимое условие становления профессионализма человека / С. А. Дружилов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2010. – № 5. – С. 145–148.

28. Дунаевский, Ф. Р. Комплексность в организации / Ф. Р. Дунаевский // Труды Всеукраинского института труда. – Харьков : ВСУИТ, 1928. – Вып. 2 : О предпосылках рациональной организации. – С. 3–92.

29. Жигун, Л. А. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л. А. Жигун. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 238 с. – ISBN 978-5-16-012625-8.

30. Заковоротная, М. В. Идентичность человека: социально-философские аспекты / М. В. Заковоротная. – Ростов-на-Дону : Изд-во СКНЦ ВШ, 1999. – 198 с. – ISBN 5-87872-011-6.

31. Залюбовский, И. Перспективные сотрудники – это те, кто может развиваться и завтра принести вам новую ценность / И. Залюбовский // Управление персоналом. – 2013. – № 3 (301). – С. 6–15.

32. Иванишкина, Ю. В. Коммуитаризм Амитаия Этциони: некоторые аспекты теории «всеобщего блага» / Ю. В. Иванишкина // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. История и политология. – 2014. – № 2. – С. 68–75.

33. Иванов, В. В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / В. В. Иванов, А. Б. Волов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 336 с. – ISBN 978-5-16-004304-3.

34. Иванов, В. В. Гостиничный менеджмент : справ. пособие / В. В. Иванов, А. Б. Волов. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 383 с. – ISBN 978-5-16-003073-9.

35. Иванова, С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с. – ISBN 5-9614-0052-2.

36. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления с персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – 2-е изд. – Москва : Эксмо, 2008. – 302 с. – ISBN 978-5-699-24528-4.

37. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова [и др.]. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2011. – 280 с. – ISBN 978-5-9614-1429-5.

38. Ильин, Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 428 с. – ISBN 978-5-91180-837-2.

39. Ингильери, Л. Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности / Л. Ингильери, М. Соломон. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с. – ISBN 978-5-91657-581-1.

40. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : монография / под ред. Б. З. Мильнера. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003649-6.

41. Калабина, Е. Г. Эволюция системы отношений «работник – работодатель» в экономической организации / Е. Г. Калабина ; под ред. А. Г. Шеломенцева. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2011. – 438 с. – ISBN 978-5-94646-362-1.

42. Калмыкова, О. Ю. Вовлеченность персонала как управленческий инструмент гармонизации социально-трудовых отношений / О. Ю. Калмыкова, Г. П. Гагаринская, Е. А. Камаева // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 13, № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN521.pdf> (дата обращения: 27.08.2021).

43. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Олимп-Бизнес, 2004. – 294 с. – ISBN 5-901028-55-4.

44. Капустин, С. А. Вклад У. Джемса в представления о личности как психологической реальности / С. А. Капустин. – DOI 10.11621/npj.2017.0108 // Национальный психологический журнал. – 2017. – № 1 (25). – С. 64–71.

45. Катъкало, В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса : монография / В. С. Катъкало, В. Н. Шемракова. – Санкт-Петербург : Высш. шк. менеджмента, 2008. – 383 с. – ISBN 978-5-9924-0006-9.

46. Кибанов, А. Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом : монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 156 с. – ISBN 978-5-16-009530-1.

47. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 522 с. – ISBN 978-5-16-003544-4.

48. Классики менеджмента : энциклопедия / под ред. М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 1160 с. – ISBN 5-318-00126-2.

49. Классики теории государственного управления: американская школа / ред. Дж. Шафритц, А. Хайд. – Москва : Изд-во Моск. ун-та, 2003. – 799 с. – ISBN 5-211-04592-0.

50. Кобьёлл, К. Искренний сервис / К. Кобьёлл. – Москва : Бизнеском, 2009. – 197 с. – ISBN 978-5-91663-029-9.

51. Кови, С. Скорость доверия: то, что меняет всё / С. Кови-мл., Р. Меррилл. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 424 с. – ISBN 978-5-9614-1993-1.

52. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2011. – 374 с. – ISBN 978-5-9614-1431-8.

53. Колосова, Р. П. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 896 с. – ISBN 978-5-16-002049-5.

54. Комаева, Л. Э. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования : монография / Л. Э. Комаева, М. Р. Дзагоева, З. Л. Дзакоев. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 199 с. – ISBN 978-5-16-010670-0.

55. Костенко, Е. П. История менеджмента / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина. – Ростов-на-Дону : Изд-во ЮФУ, 2014. – 604 с. – ISBN 978-5-9275-1424-3.

56. Котилко, В. В. Развитие сферы услуг и трансформация рынка труда в России: региональный аспект / В. В. Котилко, Е. А. Ефимова // Государственный советник. – 2013. – № 4 (4). – С. 59–68.

57. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 1045 с. – ISBN 978-5-238-01263-6.

58. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности): антикризисное управление и создание саморазвивающихся систем / А. И. Кочеткова. – Москва : Рид Групп, 2012. – 618 с. – ISBN 978-5-4252-0391-5.

59. Кошарный, А. В. Организационная идентичность персонала и ее изучение / А. В. Кошарный // Актуальные проблемы психологического знания в совре-

менном образовательном пространстве : материалы Междунар. науч.-практ. и науч.-метод. конф. профессорско-преподавательского состава и аспирантов (Белгород, 8 апреля 2014 г.). – Белгород : БУКЭП, 2014. – С. 141–148.

60. Красовский, Ю. Д. Сценарий организационного консультирования / Ю. Д. Красовский. – Москва : Тип. «НОВОСТИ», 2000. – 366 с. – ISBN 5-88149-046-0.

61. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы: (на материалах 120 рос. компаний) : практ. пособие / Ю. Д. Красовский. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 361 с. – ISBN 5-86225-311-4.

62. Кредисов, А. И. История учений менеджмента / А. И. Кредисов. – Киев : ВИРА-Р, 2000. – 336 с. – ISBN 966-95440-7-6.

63. Кропоткин, П.А. Этика. 2-е изд. Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 434 с. – ISBN 978-5-534-08555-6

64. Кузнецова, Н. В. Хороший лидер не имеет подчиненных (Мэри Паркер Фоллет – теоретик менеджмента) / Н. В. Кузнецова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 6. – С. 116–122.

65. Кунявский, М. Е. Организация инновационного сервиса на промышленных предприятиях / М. Е. Кунявский, А. С. Ветров // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 1 (45). – С. 46–49.

66. Лазурский, А. Ф. Психология общая и экспериментальная / А. Ф. Лазурский ; предисл. Л. С. Выготского. – Изд. испр. – Ленинград : Гос. изд-во, 1925. – 290 с.

67. Лаптева, Е. В. Н. А. Витке и «Школа человеческих отношений» / Е. В. Лаптева, В. В. Остроумов. – DOI 10.26794/2404-022X-2020-10-3-78-85 // Управленческие науки. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 78–85.

68. Леонтьев, Д. А. Тест жизнестойкости / Д. А. Леонтьев, Е. И. Рассказова. – Москва : Смысл, 2006. – 63 с. – ISBN 5-89357-228-9.

69. Ловаков, А. В. Современные тенденции в исследованиях организационной идентификации / А. В. Ловаков // Психологические проблемы современного

бизнеса : сб. науч. ст. / под ред. Н. Л. Иванова [и др.]. – Москва : ГУ-ВШЭ, 2011. – С. 135–159.

70. Лустина, Т. Н. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы) / Т. Н. Лустина, А. Г. Панова. – DOI 10.24411/2413-693X-2018-10104 // Сервис plus. – 2018. – Т. 12, № 1. – С. 32–42.

71. Лустина, Т. Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий / Т. Н. Лустина. – DOI 10.22412/1995-042X-11-2-6 // Сервис в России и за рубежом. – 2017. – Т. 11, № 2 (72). – С. 73–86.

72. Лысак, И. В. Идентичность: сущность термина и история его формирования / И. В. Лысак. – DOI 10.17223/1998863X/38/13 // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2017. – № 38. – С. 130–138.

73. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – Пер. с 7-го изд. на англ. яз. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 691 с. – ISBN 5-86225-899-X.

74. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с. – ISBN 5-87057-275-4.

75. Мадди, С. Теории личности: сравнительный анализ / С. Мадди. – Санкт-Петербург : Речь, 2002. – 538 с. – ISBN 5-9268-0083-8.

76. Мазур, И. И. Всеобщая история менеджмента / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – Москва : Елима, 2007. – 888 с. – ISBN 5-89674-023-9.

77. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 669 с. – ISBN 978-5-469-00449-3.

78. Маннапов, Р. Г. Управление развитием человеческих ресурсов в сервисной организации / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 9 (38). – С. 636–641.

79. Маннапов, Р. Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития : монография / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева. – Москва : МАКС Пресс, 2011. – 173 с. – ISBN 978-5-317-03784-0.

80. Маршев, В. И. История управленческой мысли : хрестоматия / В. И. Маршев. – Москва : Проспект, 2016. – 729 с. – ISBN 978-5-392-20479-3.

81. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 351 с. – ISBN 978-5-459-00494-7.

82. Медоуз, Д. Азбука системного мышления / Д. Медоуз ; под ред. Д. Райт. – 3-е изд. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2013. – 343 с. – ISBN 978-5-9963-2132-2.

83. Менеджмент (Современный российский менеджмент) / под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. – Москва : ФБК-Пресс, 1998. – 504 с. – ISBN 5-89240-042-5.

84. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – Москва : Вильямс, 2016. – 665 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.

85. Миллер, Д. Великолепная команда: что нужно знать, делать и говорить для создания великолепной команды / Д. Миллер. – Санкт-Петербург : Весь, 2011. – 158 с. – ISBN 978-5-9573-2095-1.

86. Мильнер, Б. З. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление : монография / Б. З. Мильнер, Т. М. Орлова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 288 с. – ISBN 978-5-16-006175-7.

87. Митрофанова, Е. А. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская ; ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2012. – 66 с. – ISBN 978-5-392-02890-0.

88. Михайлова, Е. В. Перекрестный опрос: объективная, информативная процедура оценки состояния кадров компании / Е. В. Михайлова // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 3. – С. 238–256.

89. Морган, Г. Образы организации / Г. Морган. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 501 с. – ISBN 978-5-902862-74-1.

90. Москвитин, А. Ю. Типология в социальном познании: философско-методологический анализ : монография / А. Ю. Москвитин. – Санкт-Петербург : СПбГУСЭ, 2013. – 131 с. – ISBN 978-5-228-00661-4.

91. Мэддакс, Р. Успешная команда: как ее создать, мотивировать и развивать / Р. Мэддакс. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 103 с. – ISBN 978-5-9614-0675-7.

92. Мэйо, Э. Проблемы человека в индустриальном обществе / Э. Мэйо // Библиотека избранных трудов о бизнесе: книги, сотворившие менеджмент / сост. С. Крейнер. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – С. 197–199.

93. Немакин, В. А. Внешние аналоговые модели в социальном познании: причины возникновения, типология, перспективы использования / В. А. Нехамкин // Социум и власть. – 2019. – № 1 (75). – С. 21–30.

94. Нифаева, О. Честность и доверие – институциональные условия цивилизованных экономических отношений / О. Нифаева // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 11. – С. 137–142.

95. Носкова, М. В. Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории / М. В. Носкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2009. – № 11 (61). – С. 87–91.

96. О'Коннор, Д. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Д. О'Коннор, И. Макдермотт. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблицерз, 2011. – 250 с. – ISBN 978-5-9614-1589-6.

97. Олсон, М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп / М. Олсон. – Москва : ФЭИ, 1995. – 174 с. – ISBN 5-201-03380-6.

98. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер, С. А. Бейкер, Г. С. Пейдж [и др.]. – Москва : Аспект-пресс, 1995. – 381 с. – ISBN 5-7567-0028-5.

99. Пайн, Д. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / Д. Пайн, Д. Гилмор. – Москва : Вильямс, 2005. – 299 с. – ISBN 5-8459-0828-0.
100. Парамузов, А. В. Создание и анализ психометрических свойств опросника «Статус управленческой идентичности» / А. В. Парамузов, Р. К. Несмеянова // Организационная психология. – 2019. – Т. 9, № 3. – С. 120–152.
101. Парфенова, Н. И. Оценка и развитие персонала в АО «Связной Логистика» / Н. И. Парфенова. – DOI 10.34709/IM.151.4 // Human Progress. – 2019. – Т. 5, № 1. – URL: [http://progress-human.com/images/2019/Том5\\_1/Parfenova.pdf](http://progress-human.com/images/2019/Том5_1/Parfenova.pdf) (дата обращения: 17.08.2020).
102. Постиндустриализм. Опыт критического анализа : монография / В. И. Якунин, С. С. Сулакшин, В. Э. Багдасарян [и др.]. – Москва : Научный эксперт, 2012. – 288 с. – ISBN 978-5-91290-163-8.
103. Пригожин, А. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А. Пригожин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с. – ISBN 978-5-9614-0563-7.
104. Пригожин, А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 863 с. – ISBN 5-7709-0198-5.
105. Пригожин, А. И. Цели и ценности: новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. – Москва : Дело, 2010. – 431 с. – ISBN 978-5-7749-0599-7.
106. Психологические проблемы современного бизнеса : сб. науч. ст. / под ред. В. А. Штроо [и др.]. – Москва : ГУ-ВШЭ, 2011. – 343 с. – ISBN 978-5-7598-0766-7.
107. Рачек, С. В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия / С. В. Рачек. – Екатеринбург : УрГУПС, 2001. – 301 с.
108. Ребер, А. Большой толковый психологический словарь / А. Ребер. – Москва : АСТ : Вече, 2001. – Т. 2 : П–Я. – 560 с. – ISBN 5-17-008900-7.
109. Резник, С. Д. Организационное поведение / С. Д. Резник. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 433 с. – ISBN 978-5-16-016252-2.
110. Роббинз, С. Основы организационного поведения / С. Роббинз. – 8-е изд. – Москва : Вильямс, 2006. – 443 с. – ISBN 5-8459-0883-3.

111. Румянцева, Е. Е. Экономика счастья / Е. Е. Румянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 94 с. – ISBN 978-5-16-003880-3.

112. Рынгач, О. Л. Факторы и риски мотивации трудовой деятельности персонала организаций / О. Л. Рынгач, О. Л. Чуланова // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 2. – URL: <https://esj.today/96ECVN220.html> (дата обращения: 27.08.2021).

113. Саймон, Г. А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. – Москва : Экономика, 1995. – 335 с. – ISBN 5-282-01840-3.

114. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / П. Сенге. – Москва Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 660 с. – ISBN 978-5-00117-333-5.

115. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2000. – 349 с. – ISBN 5-9268-0010-2.

116. Симонова, О. А. Эмоциональный труд в современном обществе: научные дискуссии и дальнейшая концептуализация идей А. Р. Хохшильд / О. А. Симонова // Журнал исследований социальной политики. – 2013. – Т. 11, № 3. – С. 339–354.

117. Скачкова, Л. С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий / Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко, С. В. Бутова, Е. В. Михалкина ; под общ. ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону : Содействие – XXI век, 2015. – 223 с.

118. Слободской, А. Л. Экономическое поведение: социально-психологическое обоснование теоретической психологии / А. Л. Слободской. – Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 1994. – 45 с.

119. Соколов, Л. Управление клиентоориентированной организацией – поиск баланса формального и неформального / Л. Соколов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 11. – С. 100–106.

120. Сухарев, О. С. Институциональная теория и экономическая политика: к новой теории передаточного механизма в макроэкономике : в 2 кн. / О. С. Сухарев. – Москва : Экономика, 2007. – ISBN 978-5-282-02679-5.

121. Талер, Р. Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / Р. Талер. – Москва : Эксмо, 2018. – 379 с. – ISBN 978-5-04-091150-9.

122. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / под общ. ред. И. С. Межова. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2012. – 579 с. – ISBN 978-5-7782-2073-7.

123. Теория обстоятельств Лоуренса – Лорша / П. Лоуренс, Д. Лорш, А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 7. – С. 11.

124. Ткаченко, И. Н. Анализ экономического потенциала корпорации / И. Н. Ткаченко, Е. Н. Стариков, Е. В. Потапцева. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2012. – 411 с.

125. Уокер, Д. Управление гостеприимством. Вводный курс / Д. Уокер. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 849 с. – ISBN 5-238-00990-9.

126. Управление персоналом в России: история и современность : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 240 с. – ISBN 978-5-16-010226-9.

127. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии : монография / под общ. ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону : Изд-во ЮФУ, 2011. – 426 с. – ISBN 978-5-9275-0932-4.

128. Ушаков, Р. Н. Развитие ресурсного потенциала гостиничного предприятия / Р. Н. Ушаков. – 2-е изд., стер. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 168 с. – ISBN 978-5-902244-74-5.

129. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : Журн. «Контроллинг», 1992. – 111 с. – ISBN 5-86005-013-5.

130. Федюлин, А. А. Мифы о сервисе / А. А. Федюлин, В. Э. Багдасарян // Сервис plus. – 2010. – № 1. – С. 3–13.

131. Филиппов, А. В. Человек в организациях / А. В. Филиппов. – Москва : Социум, 2013. – 208 с. – ISBN 978-5-91603-076-1.

132. Фитц-енц, Ж. Как измерить HR-менеджмент / Ж. Фитц-енц, Б. Дэвисон. – 3-е изд. – Москва : Изд-во ГИППО, 2009. – 349 с. – ISBN 978-5-91606-010-2.
133. Фридмантл, Д. BUZZ. 50 простых истин, которые поднимут ваш сервис на мировой уровень / Д. Фримантл. – Москва : Эксмо, 2006. – 229 с. – ISBN 5-699-18633-6.
134. Хабермас, Ю. Вовлечение другого: очерки политической теории : пер. с нем. / Ю. Хабермас. – Изд. 2-е, стер. – Санкт-Петербург : Наука, 2008. – 415 с. – ISBN 978-5-02-026351-2.
135. Хайниш, С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения: из опыта управленческого консультирования / С. В. Хайниш. – Москва : Едиториал УРСС, 2013. – 698 с. – ISBN 978-5-354-01468-2.
136. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. – 2-е междунар. изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 751 с. – ISBN 5-318-00376-1.
137. Харский, К. В. Ценностное управление для бизнеса / К. В. Харский. – Москва : Политехника-Сервис, 2010. – 289 с.
138. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – Москва : Вершина, 2006. – 238 с. – ISBN 5-9626-0259-5.
139. Хетхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 859 с. – ISBN 5-94723-389-4.
140. Цуркин, В. А. К проблеме личностной идентичности субъекта в психологии / В. А. Цуркин // Актуальные проблемы формирования коллектива как субъекта инновационной деятельности : сб. материалов Всерос. науч. конф. (Белгород, 17–18 нояб. 2011 г.). – Белгород : БелГУ, 2011. – С. 100–105.
141. Чейз, Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобе. – 8-е изд. – Москва : Вильямс, 2003. – 704 с. – ISBN 5-8459-0157-X.
142. Чеканцева, З. А. Коллективная память и история / З. А. Чеканцева // Преподаватель XXI век. – 2015. – № 4-2. – С. 229–239.

143. Чиксентмихайи, М. Поток: психология оптимального переживания / М. Чиксентмихайи. – Москва : Смысл, 2011. – 460 с. – ISBN 978-5-91671-119-6.

144. Чудновский, А. Д. Теория и методология социально-экономических исследований в туристской индустрии / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. В. Кормишова. – Москва : КНОРУС, 2016. – 478 с. – ISBN 978-5-406-04722-4.

145. Чуланова, О. Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) / О. Л. Чуланова // Интернет-журнал Наукосведение. – 2017. – Т. 9, № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> (дата обращения: 27.08.2021).

146. Шарков, Ф. И. Коммуникология : энциклопедический словарь-справочник / Ф. И. Шарков. – Москва : Дашков и К°, 2009. – 766 с. – ISBN 978-5-394-00101-7.

147. Шаталова, Н. И. Система трудового потенциала / Н. И. Шаталова // Управление персоналом в России: история и современность : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – С. 96–122.

148. Шаталова, Н. И. Трудовой потенциал работника / Н. И. Шаталова. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 398 с. – ISBN 5-238-00458-3.

149. Шварц, Т. То, как мы работаем, – не работает: проверенные способы управления жизненной энергией / Т. Шварц при уч. Ж. Гомеса и К. Маккарти. – Москва : Альпина Паблишерз, 2011. – 316 с. – ISBN 978-5-9614-1582-7.

150. Ширинкина, Е. В. Модель фасилитирующего лидерства в менеджменте / Е. В. Ширинкина // Инновации в менеджменте. – 2021. – № 3(29). – С. 50–55.

151. Ширинкина, Е. В. Обучение персонала как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы / Е. В. Ширинкина. – DOI 10.24411/2227-9407-2021-10018 // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 2 (117). – С. 88–100.

152. Ширинкина, Е. В. Фасилитация как новая форма организации труда / Е. В. Ширинкина. – DOI 10.24412/2227-9407-2021-10-105-116 // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 10(125). – С. 105–116.

153. Шоул, Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Д. Шоул. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 337 с. – ISBN 978-5-9614-0769-3.
154. Шпренгер, Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика / Р. Шпренгер. – Калуга : Духовное познание, 2004. – 296 с.
155. Шульц, Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 557 с. – ISBN 5-94723-210-3.
156. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – 2-е изд. – Москва : Экономика, 1992. – 224 с. – ISBN 5-282-01384-3.
157. Эриксон, Э. Идентичность: юность и кризис / Э. Эриксон. – Москва : Прогресс, 1996. – 340 с. – ISBN 5-01-004479-X.
158. Эрроу, К. Коллективный выбор и индивидуальные ценности / К. Эрроу. – Москва : ГУ-ВШЭ, 2004. – 201 с. – ISBN 5-7598-0250-X.
159. Этимологический словарь современного русского языка : в 2 т. / сост. А. К. Шапошников. – Москва : Флинта, 2010. – ISBN 978-5-9765-0036-5.
160. Этциони, А. Социоэкономика: дальнейшие шаги / А. Этциони // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3, № 1. – С. 65–71
161. Этциони, А. Что придет на смену консьюмеризму? / А. Этциони // Свободная мысль. – 2009. – № 8 (1603). – С. 53–62.
162. Эшфорт, Б. Теория социальной идентичности в контексте организации / Б. Эшфорт, Ф. Маил // Организационная психология. – 2012. – Т. 2, № 1. – С. 4–27.
163. Юнг, К. Психологические типы / К. Юнг. – Санкт-Петербург : Ювента, 2001. – 715 с. – ISBN 5-87399-035-2.
164. Ясперс, К. Общая психопатология / К. Ясперс. – Москва : Практикум, 1997. – 1053 с. – ISBN 978-5-89816-082-1.
165. Adams, J. S. Inequity in social exchange / J. S. Adams // Advances in experimental social psychology. – 1965. – Vol. 2. – P. 267–299.
166. Albert, S. Organizational identity / S. Albert, D. A. Whetten // Research in organizational behavior, vol. 7 / ed. by L. Cummings, B. Staw. – Greenwich : JAI Press, 1985. – P. 263–295.

167. Asgeirsson, M. Employee motivation and satisfaction practices: a case from Iceland / M. Asgeirsson. – DOI 10.1007/978-3-030-47813-1\_10 // Tourism employment in Nordic countries. – Cham : Palgrave Macmillan, 2020. – P. 195–212.

168. Aust, I. Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM? / I. Aust, B. Matthews, M. Muller-Camen. – DOI 10.1016/j.hrmr.2019.100705 // Human Resource Management Review. – 2019. – Vol. 30, iss. 3. – Art. 100705.

169. Baker, T. A new psychological contract for managing Agile performance / T. Baker. – DOI 10.1007/978-3-319-40153-9\_12 // Performance management for Agile organizations. – Cham : Palgrave Macmillan, 2017. – P. 197–218.

170. Demir, Ö. Building agility in service SMEs for post-pandemic era / Ö. Demir, M. Okan, N. Altinigne [et al.]. – DOI 10.1007/978-981-33-4134-0\_7 // The future of service post-COVID-19 pandemic. – Singapore : Springer, 2021. – Vol. 2. – P. 135–173.

171. Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett / ed. by H. C. Metcalf, L. Urwick. – New York : Harper & Row, 1942. – 334 p.

172. Etzioni, A. Modern organizations / A. Etzioni. – Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1964. – 134 p.

173. Fiske, D. Functions of varied experience / D. Fiske, S. Maddi. – Homewood : Dorsey, 1961. – 501 p.

174. Giddens A. The constitution of society. Outline of the theory of structuration / A. Giddens. – Cambridge : Polity Press, 1984. – 402 p. – ISBN 0-7456-0006-9.

175. Gouldner, A. W. Organizational analysis / A. W. Gouldner // Sociology today: problems and prospects, vol. 2 / ed. by R. K. Merton [et al.]. – New York : Harper Torchbook, 1959. – P. 400–428.

176. Hochschild, A. R. Emotion work, feeling rules, and social structure / A. R. Hochschild. – DOI 10.1086/227049 // American journal of sociology. – 1979. – Vol. 85, iss. 3. – P. 551–575.

177. Hoever, I. J. How diversity promotes team creativity: Two bumpy roads to collective inspiration / I. J. Hoever, D. V. Knippenberg. – DOI 10.1016/B978-0-12-

819993-0.00005-9 // Explorations in creativity research. – London : Academic Press, 2021. – P. 81–99.

178. Imperatori, B. Conclusions and future prospects: the role of HRM professionals, managers and employees in facing the socio-economic crisis / B. Imperatori. – DOI 10.1007/978-3-319-51886-2\_6 // Engagement and disengagement at work. – Cham : Springer, 2017. – P. 91–98.

179. Kleitman, N. Sleep and wakefulness / N. Kleitman. – Chicago : The University of Chicago Press, 1939. – 638 p.

180. Lawrence, P. Organization and environment / P. Lawrence, J. Lorsch. – Boston : Harvard Business School, 1967. – 279 p.

181. Locke, E. A. A theory of goal setting and task performance / E. A. Locke, G. P. Latham. – Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1990. – 413 p. – ISBN 978-0-139-13138-7.

182. March, J. G. Organizations / J. G. March, H. A. Simon. – New York : Wiley, 1958. – 262 p.

183. Marcia, J. E. Identity in adolescence / J. E. Marcia // Handbook of adolescent psychology / ed. by J. Adelson. – New York : Wiley, 1980. – P. 159–187.

184. Martin, S. Moral management in competitive markets / S. Martin. – DOI 10.1111/jems.12283 // Journal of economics and management strategy. – 2018. – Vol. 28, iss. 3. – P. 541–560.

185. Mayo, E. The human problems of an industrial civilization: early sociology of management and organizations / E. Mayo. – London : Routledge, 1933. – 204 p.

186. McGregor, D. The human side of enterprise / D. McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1960. – 266 p. – ISBN 0070450927.

187. Prasad, S. Resources and culture in organizations / S. Prasad, M. Tomaino. – DOI 10.1111/jems.12388 // Journal of economics and management strategy. – 2020. – Vol. 29, iss. 4. – P. 854–872.

188. Praveen, D. A conceptual framework for identifying key employee branding dimensions: a study of hospitality industry / D. Praveen, A. Sangeeta. – DOI

10.1016/j.jik.2019.08.003 // Journal of innovation and knowledge. – 2020. – Vol. 5, iss. 3. – P. 199–208.

189. Roethlisberger, F. J. Management and morale / F. J. Roethlisberger. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1941. – 194 p.

190. Roethlisberger, F. J. Man-in-Organization: essays / F. J. Roethlisberger. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1986. – 322 p. – ISBN 978-0674420564.

191. Sarma, E. Sustainable human resource management: making human resources more responsible / E. Sarma, M. B. Rao. – DOI 10.1007/978-981-15-5656-2\_3 // Sustainable human resource management. – Singapore : Springer, 2020. – P. 37–55.

192. Selznick, P. Leadership in administration: a sociological interpretation / P. Selznick. – Evanston : Harper & Row, 1957. – 186 p.

193. Simon, H. A. Administrative behavior / H. A. Simon. – New York : Macmillan, 1947. – 259 p.

194. Vroom, V. H. Work and motivation / V. H. Vroom. – New York : Wiley, 1964. – 331 p.

195. Waterman, A. Identity development from adolescence to adulthood: an extension of theory and a review of research / A. Waterman. – DOI 10.1037/0012-1649.18.3.341 // Developmental psychology. – 1982. – Vol. 18. – P. 341–358.

196. Weik, K. Sensemaking in organizations / K. Weik. – Thousand Oaks : Sage, 1995. – 235 p. – ISBN 0-8039-7176-1.

### **Публикации автора по теме диссертации**

197. 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.

198. 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.

199. 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 апреля 2012 г.)*. – Екатеринбург : Гуманитар. ун-т, 2012. – Т. 2. – С. 152–154.

200. 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.

201. 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 февраля 2013 г.)*. – Санкт-Петербург : КультИнформ-Пресс, 2013. – С. 161–167.

202. 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.

203. 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 ноября 2012 г.) : в 2 ч.* – Екатеринбург : УрГЭУ, 2012. – Ч. 2. – С. 107–110.

204. 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 октября 2020 г.)*. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2020. – С. 104–106.

205. 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.

206. 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 октября 2011 г.) : в 2 ч. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2011. – Ч. 2. – С. 201–205.

207. 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.

208. 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 октября 2018 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2018. – С. 210–214.

209. 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 апреля 2021 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 19–21.

210. 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 января 2011 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2011. – Секция 2, ч. 1. – С. 141–143.

211. 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 октября 2017 г.). – Екатеринбург : Образовательно-научный институт менеджмента, 2017. – С. 64–69.

212. 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 декабря 2013 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2013. – С. 73–77.

213. 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 апреля 2019 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – С. 30–34.

214. 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.

215. 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 ноября 2010 г.). – Москва – Екатеринбург : Урал. фил. РЭУ, 2010. – С. 173–176.

216. 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 января 2012 г.) : в 4 ч. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2012. – Секция 1, ч. 2. – С. 54–60.

217. 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 апреля 2010 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : Гуманитар. ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 680–682.

218. 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 ноября 2015 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2015. – С. 100–104.

219. 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 октября 2012 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2012. – С. 70–74.

220. 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 апреля 2018 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2018. – С. 72–76.

221. Логинова, Е. В. Состояние трудового потенциала в сфере гостеприимства / Е. В. Логинова // Управленец. – 2015. – № 1 (53). – С. 54–63.

222. 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.

223. Kornova, G. Service opportunities in the development of the hospitality services market in terms of the new industrialization / G. Kornova, E. Loginova. – DOI 10.2991/sicni-18.2019.100 // Advances in social science, education and humanities research. – 2019. – Vol. 240. – P. 496–499.

**Приложение А**  
**(справочное)**

**Опросник активационного уровня работника организации**

Название организации \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы общий \_\_\_\_\_, на данном предприятии \_\_\_\_\_, в данной должности \_\_\_\_\_

Наименование службы \_\_\_\_\_

Пол Ж \_\_\_\_\_ М \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

Квалификация по диплому \_\_\_\_\_

**Инструкция:** Вам будет предложен перечень утверждений (вопросов). Внимательно прочитайте каждое утверждение. Если Вы согласны с содержанием утверждения, поставьте знак «+» в колонке «Да» напротив утверждения, если не согласны – знак «-» в колонке «Нет». Работайте быстро и внимательно, не пропускайте ни одного утверждения.

№ п/п	Утверждения	Да	Нет
1	День, проведенный без общения с интересными людьми, прожит зря		
2	Для меня одиночество самое комфортное состояние		
3	Я продолжительное время могу находиться без общения		
4	Я всегда общаюсь только с интересными мне людьми		
5	Меня увлекает деятельность, приносящая только видимый результат		
6	Я быстро, не размышляя, принимаю решения		
7	Я очень люблю шум города		

№ п/п	Утверждения	Да	Нет
8	Для меня громкая музыка жизненно необходима		
9	Я человек, принимающий решения, только на основании проверенных фактов		
10	Я испытываю больше негативных эмоций, чем позитивных		
11	Я не трачу время на мечтания		
12	Мечтать, значит тратить время зря		
13	В ситуации принятия решения для меня мнение других не имеет значения		
14	Я чувствую, что у меня есть потенциал руководителя		
15	Когда я слышу слова «руководитель», «лидер», «власть» я испытываю эмоциональный подъем		
16	Я считаю, что клиент всегда прав		
17	Я люблю быструю езду		
18	Я считаю, что требовательный клиент вносит разнообразие в мою работу		
19	Я не всегда готов(а) делиться своими мыслями		
20	Мне нравятся ситуации, требующие от меня неординарных решений		
21	Я постоянно нахожусь в поиске чего-то нового и интересного		
22	Каждый человек достоин моего внимания		
23	Классическая музыка мне не понятна и скучна		
24	У меня есть желание в будущем понимать сложные для меня сегодня информацию, рабочие ситуации, явления		
25	В ситуации выбора между тем, что трудно и не понятно и тем, что легко и привычно я выбираю то, что легко и привычно		
26	В ситуации выбора между тем, что трудно и не понятно и тем, что легко и привычно я выбираю то, что трудно и не понятно		
27	Для меня важен, прежде всего, мой внутренний комфорт		
28	Я много мечтаю, даже если понимаю, что мои мечты невозможно реализовать		
29	Для меня нормально пообещать и не выполнить обещанное		
30	Я комфортнее чувствую себя в одиночестве, чем в обществе даже небольшого количества людей		

№ п/п	Утверждения	Да	Нет
31	При чтении новой книги я использую дополнительную литературу (информацию) для уточнения значения непонятных мне терминов (слов)		
32	Находясь в картинной галерее, где есть непонятные мне полотна, я буду делать вид, что мне все нравится		
33	Я люблю исследовать непонятные для меня вещи, явления, ситуации		
34	Я хотел (хотела) бы разработать научную концепцию, сделать научное открытие		
35	Мне нравится, когда я испытываю сильный накал чувств (эмоций)		
36	Если бы мне предложили сыграть в театральной постановке, я бы согласился (согласилась) не раздумывая		
37	Для меня изменение привычного образа жизни – катастрофа		
38	Я любой ценой буду отстаивать стабильность в моей жизни		
39	Я способен сказать неправду		
40	Для сохранения порядка и соблюдения правил я способен находиться в состоянии субординации		
41	Я предпочитаю проверенные способы проведения досуга		
42	При возникновении серьезной проблемы я склонен (склонна) снижать ее значимость		
43	Для меня медленная и спокойная музыка предпочтительнее, чем громкая и быстрая		
44	Бывало, что я говорил(а) о вещах, в которых не разбираюсь		
45	В напряженной обстановке я стремлюсь снизить напряжение, например, хорошей шуткой		
46	Конфликт с клиентом я воспринимаю как угрозу		
47	Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня		
48	Мое поведение с конфликтным клиентом направлено на снижение его эмоционального напряжения		
49	В достижении цели я буду использовать только знакомые для меня пути		
50	Мне приятно иметь среди своих знакомых значимых в обществе людей: это как бы придает мне вес в собственных глазах		
51	Я считаю, что для эффективного удовлетворения потребностей клиентов в коллективе должны соблюдаться профессиональные границы между работниками		
52	Я считаю, что работник контактной зоны должен владеть навыками или техниками психологической защиты		

№ п/п	Утверждения	Да	Нет
53	Я считаю, что человеку для гармоничного существования на работе необходимо соблюдать золотую середину, не впадая в крайности		
54	Я стараюсь избегать любого напряжения		
55	Часто я общаюсь с людьми, к которым не испытывают симпатии		
56	Я люблю размышлять только на понятные мне темы		
57	Я не люблю новых переживаний		
58	А не буду себя напрягать для улучшения своей жизни		
59	У меня много разных увлечений, но я не прилагаю достаточно усилий, чтобы достичь в них успеха		
60	Если я увлекаюсь чем-либо, для меня имеет большое значение, достигну ли я в этом успеха		
61	В ситуации выбора для меня предпочтительной будет ситуация, связанная с моим положительным прошлым опытом		
62	Я считаю, что человек должен сознательно ставить себя в трудные ситуации в процессе достижения максимального результата		
63	Часто при обсуждении рабочих ситуаций я соглашался с мнением других, особенно не задумываясь		
64	Я придерживаюсь мнения, что человек в своей жизни управлять ничем не может, он всегда находится в зависимости от «естественного» хода событий		
65	Если человек рядом со мной разворачивает активную инициативную деятельность, я испытываю сильный дискомфорт		
66	Я не люблю инициативных, активных людей		
67	Я хотел бы быть человеком, видящим глубокий смысл в банальных (шаблонных) вещах		

Благодарю Вас за ответы!

Таблица А.1 – Упорядоченные наборы ответов для определения выраженности качественных характеристик уровней активации

Наименование шкалы	Буквенное обозначение шкалы	Номера суждений	
		«Согласен», «Да»	«Не согласен», «Нет»
Активация (высокий уровень)	<i>A</i>	1, 3, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 61, 63	2, 31, 38, 39, 41, 42, 52, 54, 59, 60, 64, 65
Активация (низкий уровень)	<i>L</i>	2, 31, 38, 39, 41, 42, 52, 54, 59, 60, 64, 65	1, 3, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 61, 63
Направленность (внешняя)	<i>e</i>	15, 23, 24, 26, 46, 49, 17, 33	25, 27, 28, 29, 31, 32, 53
Направленность (внутренняя)	<i>i</i>	25, 27, 28, 29, 31, 32, 53	15, 23, 24, 26, 46, 49, 17, 33
Интенсивность (мотив достижения)	<i>AI</i>	7, 8, 14, 16, 18, 36, 61	38, 39, 42, 44, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 59, 65, 66, 67
Интенсивность (мотив избегания)	<i>LI</i>	38, 39, 42, 44, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 59, 65, 66, 67	7, 8, 14, 16, 18, 36, 61
Значимость (мотив достижения)	<i>AS</i>	15, 34, 35, 68	39, 43, 64, 65
Значимость (мотив избегания)	<i>LS</i>	39, 43, 64, 65	15, 34, 35, 68
Разнообразие (мотив достижения)	<i>AD</i>	19, 21, 22, 37, 61	39, 38, 50, 52, 54, 55, 57, 58, 59, 65, 66
Разнообразие (мотив избегания)	<i>LD</i>	39, 38, 50, 52, 54, 55, 57, 58, 59, 65, 66	19, 21, 22, 37, 61
Антиципационное поведение	<i>a</i>	25, 27, 32, 35, 59, 61, 63, 66	24, 26, 54, 58, 62, 64, 65
Коррекционное поведение	<i>p</i>	24, 26, 54, 58, 62, 64, 65	25, 27, 32, 35, 59, 61, 63, 66

## Приложение Б (справочное)

### Алгоритм вычисления статистических параметров поведенческих переменных работников контактной зоны

Респондент №								
	первичные данные (баллы)							
	Ac	Lc						
	A =		L =					
	AI =		LI =					
	AS =		LS =					
	AD =		LD =					
	e =		I =					
1.	a =		p =					
2.	сумма		сумма					
3.	определяется количественная ценность 1 балла: $1 : 105 = 0,009$ (значение для каждого расчета)							
4.	Рассчитывается вероятность выбора							
	<b>P 1 (1,3) =</b>		X 0,009 =		<b>P 2 (2,4) =</b>		X 0,009 =	
5.	Рассчитывается эффективность выбора. Количественная ценность каждой переменной равна <b>0,16</b> , получаемая как $(1 : 6)$ . Примечание: вводится знак исключения, когда количественный показатель переменной меньше половины.							
	<b>E1 (1,3) =</b>		X 0,16 =		<b>E2 (2,4) =</b>		X 0,16 =	
6.	Рассчитывается удельная ценность результата. $1 / \underline{\hspace{1cm}}$ (сумму баллов всех переменных) высчитывается как по A, так и по Lc = по Ac $\underline{\hspace{1cm}}$ по Lc $\underline{\hspace{1cm}}$							
	<b>V1(1,3) =</b>		x =		<b>V2(2,4) =</b>		x =	
			знак исключения					
	P 1 (1,3) x	E 1 (1,3) x	V 1 (1,3) =					
	X	X	=					
	P 2 (2,4) x	E 2 (2,4) x	V 2 (2,4) =					
	X	X	=					
<b>EV (№ )</b>								
7.	Степень стремления совпадает с показателями ожидаемой удельной ценности результата по каждой категории (Ac, Lc)							
	<b>DI1(1,3) =</b>			<b>DI2(2,4) =</b>				
8.	Расчет степени привычности							
	0,037 A =		L =					
	0,043 AI =		LI =					
	0,13 AS =		LS =					
	0,06 AD =		LD =					
	0,07 e =		I =					
	0,07 a =		p =					
	сумма/6 =		сумма/6 =					
	<b>DF1 (1,3)</b>		<b>DF2 (1,3)</b>					



**Приложение В**  
**(справочное)**

**Описание типов работников контактной зоны согласно уровню их активации**

А – высокий уровень активации											
<i>AI</i> – высокий уровень активации, мотив достижения интенсивности				<i>AS</i> – высокий уровень активации, мотив достижения значимости				<i>AD</i> – высокий уровень активации, мотив достижения разнообразия			
<i>Ale</i> – высокий уровень активации, мотив достижения интенсивности, ориентация на внешнюю стимуляцию		<i>Ali</i> – высокий уровень активации, мотив достижения интенсивности, ориентация на внутреннюю стимуляцию		<i>ASe</i> – высокий уровень активации, мотив достижения значимости, ориентация на внешнюю стимуляцию		<i>ASi</i> – высокий уровень активации, мотив достижения значимости, ориентация на внутреннюю стимуляцию		<i>ADe</i> – высокий уровень активации, мотив достижения разнообразия, ориентация на внешнюю стимуляцию		<i>ADi</i> – высокий уровень активации, мотив достижения разнообразия, ориентация на внутреннюю стимуляцию	
<i>Alea</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>Alep</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>Alia</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>Alip</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>ASea</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>ASep</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>ASia</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>ASip</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>ADea</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>ADep</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>ADia</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>ADip</i> + коррекци- онное по- ведение
1 <i>Alea</i>	2 <i>Alep</i>	3 <i>Alia</i>	4 <i>Alip</i>	5 <i>ASea</i>	6 <i>ASep</i>	7 <i>ASia</i>	8 <i>ASip</i>	9 <i>ADea</i>	10 <i>ADep</i>	11 <i>ADia</i>	12 <i>ADip</i>
13 <i>Llea</i>	14 <i>Llep</i>	15 <i>Llia</i>	16 <i>Llip</i>	17 <i>LSea</i>	18 <i>LSep</i>	19 <i>LSia</i>	20 <i>LSip</i>	21 <i>LDea</i>	22 <i>LDep</i>	23 <i>LDia</i>	24 <i>LDip</i>
<i>Llea</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>Llep</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>Llia</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>Llip</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>LSea</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>LSep</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>LSia</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>LSip</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>LDea</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>LDep</i> + коррекци- онное по- ведение	<i>LDia</i> + антиципа- ционное по- ведение	<i>LDip</i> + коррекци- онное по- ведение
<i>Le</i> – низкий уровень активации, мотив избегания интенсивности, ориентация на внешнюю стимуляцию		<i>Lli</i> – низкий уровень активации, мотив избегания интенсивности, ориентация на внутреннюю стимуляцию		<i>LSe</i> – низкий уровень активации, мотив избегания значимости, ориентация на внешнюю стимуляцию		<i>LSi</i> – низкий уровень активации, мотив избегания значимости, ориентация на внутреннюю стимуляцию		<i>LDe</i> – низкий уровень активации, мотив избегания разнообразия, ориентация на внешнюю стимуляцию		<i>LDi</i> – низкий уровень активации, мотив избегания разнообразия, ориентация на внутреннюю стимуляцию	
<i>LI</i> – низкий уровень активации, мотив избегания интенсивности				<i>LS</i> – низкий уровень активации, мотив избегания значимости				<i>LD</i> – низкий уровень активации, мотив избегания разнообразия			
L – низкий уровень активации											

## Приложение Г (справочное)

### Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels»

Таблица Г.1 – Статистические параметры поведенческих переменных работников гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels» за 2015 г.

Гостиница	должность	бармен-официант 1	бармен-официант 2	администратор 3	руководитель СПиР 4	специалист службы мониторинга 1	горничная 2	старшая горничная 5	горничная 3	горничная 4	горничная 5	специалист службы мониторинга 6	Руководитель службы мониторинга 6	администратор СПиР 7	руководитель СПиР 8	администратор СПиР 9	специалист СМ 7	специалист СМ 8	горничная И/Ф 9	горничная 10	горничная	кампинг-менеджер	горничная	горничная	старшая горничная 10
"Атлантик", 2015г.	№ исп.	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
Вероятность выбора	(P1)	0,66	0,54	0,52	0,675	0,585	0,41	0,405	0,45	0,41	0,41	0,594	0,558	0,513	0,621	0,44	0,55	0,51	0,38	0,4	0,55	0,41	0,3	0,39	0,414
	(P2 )	0,29	0,41	0,41	0,252	0,342	0,52	0,522	0,48	0,51	0,52	0,333	0,369	0,414	0,306	0,49	0,38	0,41	0,55	0,53	0,38	0,52	0,63	0,54	0,513
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,8	0,8	0,96	0,96	0,8	0,64	0,8	0,8	0,8	0,64	0,8	0,96	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,64	0,8	0,8	0,5	0,64	0,64	0,9
	(E2 2,4)	0,48	0,64	0,64	0,32	0,48	0,96	0,96	0,8	0,8	0,8	0,64	0,64	0,9	0,48	0,9	0,64	0,8	0,8	0,8	0,64	0,9	0,9	0,8	0,9
Удельная ценность результата	(V1 1,3)	0,92	0,96	0,98	0,97	0,87	0,8	0,8	0,84	0,86	0,68	0,9	0,9	0,9	0,88	0,9	0,9	0,9	0,7	0,8	0,9	0,6	0,8	0,7	0,9
	(V2 2,4)	0,47	0,77	0,68	0,45	0,52	0,98	0,98	0,85	0,87	0,89	0,8	0,62	0,9	0,52	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9
Ожидаемая удельная ценность результата	(EV)	0,55	0,61	0,67	0,664	0,492	0,7	0,75	0,63	0,64	0,55	0,597	0,628	0,75	0,477	0,75	0,6	0,71	0,56	0,66	0,59	0,54	0,66	0,52	0,75
	(EV1)	0,48	0,42	0,49	0,628	0,407	0,21	0,259	0,3	0,28	0,18	0,427	0,482	0,415	0,397	0,36	0,44	0,42	0,17	0,28	0,4	0,12	0,15	0,17	0,335
	(EV2)	0,06	0,2	0,18	0,036	0,1	0,49	0,491	0,32	0,36	0,37	0,17	0,146	0,335	0,08	0,39	0,16	0,3	0,4	0,39	0,19	0,42	0,51	0,35	0,415
Степень стремления	(DI 1)	0,5	0,4	0,5	0,6	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,1	0,1	0,2	0,3
	(DI 2)	0,1	0,2	0,2	0,02	0,1	0,5	0,5	0,3	0,4	0,4	0,2	0,1	0,3	0,01	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	0,2	0,4	0,5	0,3	0,4
Степень привычности	(DF1 1,3)	0,71	0,6	0,57	0,75	0,65	0,43	0,45	0,5	0,45	0,5	0,67	0,6	0,53	0,66	0,5	0,6	0,58	0,44	0,45	0,6	0,46	0,29	0,4	0,45
	(DF2 2,4)	0,3	0,42	0,43	0,26	0,35	0,57	0,55	0,5	0,55	0,5	0,33	0,4	0,47	0,35	0,5	0,4	0,42	0,56	0,55	0,4	0,54	0,71	0,6	0,55
Степень знания	(DK 1 1,3)	0,65	0,55	0,32	0,5	0,391	0,58	0,5	0,57	0,58	0,67	0,578	0,454	0,737	0,52	0,48	0,52	0,41	0,65	0,6	0,55	0,39	0,62	0,57	0,542
	(DK 2 2,4)	0,72	0,53	0,65	0,677	0,785	0,62	0,521	0,59	0,6	0,63	0,684	0,928	0,444	0,866	0,61	0,56	0,68	0,53	0,56	0,5	0,63	0,53	0,6	0,55
Эффективность выбора 2	E 1 (1,3) 2	0,25	0,16	0,17	0,184	0,217	0,32	0,162	0,23	0,23	0,26	0,218	0,2	0,2	0,229	0,21	0,2	0,2	0,29	0,23	0,22	0,4	0,27	0,31	0,201
	E 2 (2,4) 2	0,41	0,32	0,29	0,5	0,381	0,18	0,198	0,22	0,22	0,25	0,345	0,341	0,186	0,383	0,19	0,29	0,24	0,27	0,28	0,26	0,21	0,19	0,22	0,193

Таблица Г.2 – Статистические параметры поведенческих переменных работников гостиницы «Атлантик» by Usta Hotels» за 2018 г.

Атлантик by USTA Hotels, 2018 г.																			
Наименование поведенческих переменных	Буквенные обозначения переменных																		
		93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Вероятность выбора	(P1)	0,639	0,63	0,63	0,52	0,513	0,315	0,396	0,32	0,567	0,423	0,558	0,504	0,603	0,468	0,468	0,54	0,45	0,585
	(P2 )	0,306	0,32	0,32	0,42	0,432	0,63	0,549	0,63	0,378	0,522	0,387	0,441	0,342	0,477	0,495	0,405	0,495	0,36
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,96	0,85	0,96	0,96	0,96	0,64	0,48	0,32	0,85	0,64	0,96	0,8	0,85	0,68	0,51	0,85	0,8	0,96
	(E2 2,4)	0,8	0,51	0,64	0,8	0,64	0,96	0,96	0,96	0,68	0,8	0,94	0,8	0,68	0,85	0,85	0,68	0,64	0,64
Удельная ценность результата	(V1 1,3)	0,99	0,91	0,98	0,98	0,97	0,728	0,575	0,28	0,9	0,693	0,99	0,91	0,9	0,779	0,456	0,88	0,9	0,97
	(V2 2,4)	0,96	0,73	0,84	0,94	0,76	0,98	0,97	0,98	0,782	0,87	0,8	0,92	0,858	0,893	0,9	0,9	0,85	0,67
Ожидаемая удельная ценность результата	(EV)	<b>0,842</b>	<b>0,606</b>	<b>0,764</b>	<b>0,805</b>	<b>0,687</b>	<b>0,733</b>	<b>0,62</b>	<b>0,62</b>	<b>0,635</b>	<b>0,55</b>	<b>0,814</b>	<b>0,691</b>	<b>0,66</b>	<b>0,609</b>	<b>0,524</b>	<b>0,652</b>	<b>0,593</b>	<b>0,698</b>
	(EV1)	<b>0,607</b>	<b>0,487</b>	<b>0,592</b>	<b>0,489</b>	<b>0,477</b>	<b>0,147</b>	<b>0,109</b>	<b>0,028</b>	<b>0,434</b>	<b>0,187</b>	<b>0,523</b>	<b>0,367</b>	<b>0,461</b>	<b>0,247</b>	<b>0,108</b>	<b>0,404</b>	<b>0,324</b>	<b>0,544</b>
	(EV2)	<b>0,235</b>	<b>0,119</b>	<b>0,172</b>	<b>0,316</b>	<b>0,21</b>	<b>0,592</b>	<b>0,511</b>	<b>0,592</b>	<b>0,201</b>	<b>0,363</b>	<b>0,291</b>	<b>0,324</b>	<b>0,199</b>	<b>0,362</b>	<b>0,416</b>	<b>0,248</b>	<b>0,269</b>	<b>0,154</b>
Степень стремления	(DI 1)	0,84	0,5	0,6	0,5	0,48	0,15	0,1	0,03	0,4	0,2	0,5	0,4	0,4	0,2	0,1	0,4	0,3	0,5
	(DI 2)	0,6	0,119	0,17	0,3	0,21	0,6	0,5	0,6	0,2	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,25	0,3	0,2
Сетпень привычности	(DF1 1,3)	0,7	0,7	0,7	0,6	0,575	0,331	0,445	0,35	0,62	0,45	0,62	0,55	0,68	0,49	0,55	0,6	0,505	0,613
	(DF2 2,4)	0,3	0,3	0,3	0,4	0,425	0,668	0,555	0,645	0,38	0,55	0,396	0,45	0,32	0,51	0,45	0,4	0,506	0,386
Степень знания	(DK 1 1,3)	<b>0,64</b>	<b>0,666</b>	<b>0,444</b>	<b>0,375</b>	<b>0,421</b>	<b>0,5</b>	<b>0,19</b>	<b>0,6</b>	<b>0,684</b>	<b>0,512</b>	<b>0,444</b>	<b>0,56</b>	<b>0,625</b>	<b>0,571</b>	<b>0,4</b>	<b>0,823</b>	<b>0,571</b>	<b>0,474</b>
	(DK 2 2,4)	<b>0,509</b>	<b>0,633</b>	<b>0,733</b>	<b>0,692</b>	<b>0,5</b>	<b>0,55</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,58</b>	<b>0,405</b>	<b>0,666</b>	<b>0,6</b>	<b>0,66</b>	<b>0,421</b>	<b>0,676</b>	<b>0,843</b>	<b>0,687</b>	<b>0,857</b>
Эффективность выбора 2	<b>E 1 (1,3) 2</b>	<b>0,186</b>	<b>0,22</b>	<b>0,182</b>	<b>0,159</b>	<b>0,164</b>	<b>0,313</b>	<b>0,39</b>	<b>0,52</b>	<b>0,224</b>	<b>0,305</b>	<b>0,175</b>	<b>0,248</b>	<b>0,219</b>	<b>0,265</b>	<b>0,34</b>	<b>0,197</b>	<b>0,238</b>	<b>0,189</b>
	<b>E 2 (2,4) 2</b>	<b>0,197</b>	<b>0,394</b>	<b>0,259</b>	<b>0,23</b>	<b>0,254</b>	<b>0,181</b>	<b>0,19</b>	<b>0,195</b>	<b>0,281</b>	<b>0,247</b>	<b>0,186</b>	<b>0,186</b>	<b>0,302</b>	<b>0,214</b>	<b>0,23</b>	<b>0,293</b>	<b>0,296</b>	<b>0,286</b>

## Приложение Д (справочное)

### Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников отеля «Центральный» by Usta Hotels

Таблица Д.1 – Статистические параметры поведенческих переменных работников отеля «Екатеринбург Центральный» за 2015 г.

Отель Екатеринбург Центральный (расчет 2015 года)																											
Наименование переменных целеустремленного состояния	Буковые обозначения переменных	менеджер по организации банкетов зала										менеджер службы обслуживания			старшая		старший администратор		администратор СПиР		руководитель СПиР		работник контактной зоны		портье		
		должность	официант	официант	официант	официант	официант	официант	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная	горничная
	№ исп.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
Вероятность выбора	(P1)	0,45	0,5	0,63	0,45	0,504	0,495	0,342	0,306	0,405	0,324	0,459	0,315	0,531	0,432	0,513	0,459	0,549	0,576	0,486	0,495						
	(P2 )	0,47	0,4	0,279	0,48	0,423	0,432	0,585	0,621	0,522	0,603	0,468	0,612	0,396	0,495	0,414	0,468	0,378	0,351	0,441	0,432						
	(E1 1,3)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,48	0,48	0,8	0,48	0,8	0,48	0,9	0,64	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8						
Эффективность выбора	(E2 2,4)	0,9	0,8	0,64	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,64	0,8	0,8	0,9	0,64	0,48	0,9	0,64						
	(V1 1,3)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,66	0,7	0,54	0,87	0,6	0,9	0,86	0,88	0,9	0,89	0,9	0,9	0,9						
Удельная ценность результата	(V2 2,4)	0,9	0,76	0,72	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,79	0,9	0,74	0,9	0,79	0,7	0,9	0,76						
	(EV)	<b>0,744</b>	<b>0,648</b>	<b>0,63</b>	<b>0,709</b>	<b>0,75</b>	<b>0,711</b>	<b>0,508</b>	<b>0,503</b>	<b>0,65</b>	<b>0,568</b>	<b>0,698</b>	<b>0,586</b>	<b>0,63</b>	<b>0,594</b>	<b>0,606</b>	<b>0,751</b>	<b>0,58</b>	<b>0,583</b>	<b>0,75</b>	<b>0,566</b>	<b>0,63825</b>					
Ожидаемая удельная ценность результата	(EV1)	<b>0,364</b>	<b>0,405</b>	<b>0,51</b>	<b>0,364</b>	<b>0,408</b>	<b>0,4</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>0,227</b>	<b>0,08</b>	<b>0,319</b>	<b>0,09</b>	<b>0,43</b>	<b>0,238</b>	<b>0,361</b>	<b>0,372</b>	<b>0,39</b>	<b>0,466</b>	<b>0,393</b>	<b>0,356</b>	<b>0,31715</b>					
	(EV2)	<b>0,38</b>	<b>0,243</b>	<b>0,12</b>	<b>0,345</b>	<b>0,342</b>	<b>0,311</b>	<b>0,421</b>	<b>0,503</b>	<b>0,423</b>	<b>0,488</b>	<b>0,379</b>	<b>0,496</b>	<b>0,2</b>	<b>0,356</b>	<b>0,245</b>	<b>0,379</b>	<b>0,19</b>	<b>0,117</b>	<b>0,357</b>	<b>0,21</b>	<b>0,32525</b>					
	(DI 1)	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,1	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4						
Степень стремления	(DI 2)	0,4	0,2	0,1	0,3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4	0,5	0,4	0,5	0,2	0,4	0,2	0,4	0,2	0,1	0,3	0,2						
Сетпень привычности	(DF1 1,3)	0,5	0,55	0,7	0,45	0,55	0,56	0,4	0,35	0,47	0,4	0,5	0,34	0,66	0,48	0,56	0,52	0,59	0,49	0,5	0,55						
	(DF2 2,4)	0,5	0,45	0,3	0,52	0,47	0,45	0,5	0,65	0,53	0,6	0,5	0,66	0,34	0,52	0,44	0,48	0,41	0,36	0,5	0,45						
Степень знания	(DK 1 1,3)	<b>0,521</b>	<b>0,473</b>	<b>0,473</b>	<b>0,72</b>	<b>0,526</b>	<b>0,47</b>	<b>0,586</b>	<b>0,613</b>	<b>0,384</b>	<b>0,437</b>	<b>0,416</b>	<b>0,794</b>	<b>0,562</b>	<b>0,406</b>	<b>0,464</b>	<b>0,47</b>	<b>0,545</b>	<b>0,5</b>	<b>0,583</b>	<b>0,7</b>						
	(DK 2 2,4)	<b>0,85</b>	<b>0,565</b>	<b>0,761</b>	<b>0,625</b>	<b>0,55</b>	<b>0,518</b>	<b>0,75</b>	<b>0,611</b>	<b>0,577</b>	<b>0,629</b>	<b>0,684</b>	<b>0,5</b>	<b>0,588</b>	<b>0,75</b>	<b>0,6</b>	<b>0,652</b>	<b>0,633</b>	<b>0,603</b>	<b>0,5</b>	<b>0,571</b>						
	<b>E 1 (1,3) 2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,183</b>	<b>0,188</b>	<b>0,216</b>	<b>0,192</b>	<b>0,19</b>	<b>0,292</b>	<b>0,452</b>	<b>0,174</b>	<b>0,26</b>	<b>0,216</b>	<b>0,359</b>	<b>0,179</b>	<b>0,256</b>	<b>0,226</b>	<b>0,184</b>	<b>0,225</b>	<b>0,182</b>	<b>0,2</b>	<b>0,231</b>						
Эффективность выбора 2	<b>E 2 (2,4) 2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,209</b>	<b>0,32</b>	<b>0,216</b>	<b>0,183</b>	<b>0,19</b>	<b>0,239</b>	<b>0,192</b>	<b>0,212</b>	<b>0,224</b>	<b>0,196</b>	<b>0,217</b>	<b>0,3</b>	<b>0,241</b>	<b>0,194</b>	<b>0,212</b>	<b>0,3</b>	<b>0,431</b>	<b>0,192</b>	<b>0,294</b>						

Таблица Д.2 – Статистические параметры поведенческих переменных работников отеля «Центральный» by Usta Hotels за 2018 г.

отель Центральный by USTA Hotels, 2018 г.		47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28
Наименование поведенческих переменных	Буквенные обозначения переменных																				
	(P1)	0,468	0,306	0,414	0,333	0,45	0,405	0,468	0,495	0,252	0,486	0,684	0,54	0,477	0,576	0,315	0,576	0,657	0,432	0,657	0,585
Вероятность выбора	(P2 )	0,387	0,639	0,531	0,612	0,495	0,54	0,477	0,45	0,693	0,459	0,261	0,405	0,468	0,369	0,63	0,369	0,288	0,513	0,288	0,36
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,8	0,48	0,8	0,48	0,8	0,64	0,8	0,8	0,15	0,8	0,8	0,8	0,8	0,96	0,64	0,8	0,8	0,8	0,96	0,8
	(E2 2,4)	0,48	0,96	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,96	0,64	0,48	0,64	0,8	0,64	0,96	0,48	0,48	0,8	0,48	0,64
Удельная ценность результата	(V1 1,3)	0,91	0,522	0,94	0,648	0,84	0,704	0,84	0,88	0,216	0,88	0,91	0,86	0,85	0,96	0,616	0,87	0,95	0,78	0,95	0,88
	(V2 2,4)	0,713	0,99	0,9	0,91	0,92	0,92	0,95	0,9	0,92	0,78	0,85	0,73	0,89	0,81	0,98	0,624	0,8	0,91	0,74	0,77
Ожидаемая удельная ценность результата	(EV)	0,468	0,687	0,693	0,548	0,666	0,573	0,676	0,672	0,621	0,571	0,577	0,56	0,657	0,722	0,716	0,51	0,609	0,642	0,701	0,589
	(EV1)	0,34	0,08	0,311	0,103	0,302	0,182	0,314	0,348	0,009	0,342	0,471	0,371	0,324	0,531	0,124	0,4	0,499	0,269	0,599	0,412
	(EV2)	0,128	0,607	0,382	0,445	0,364	0,397	0,362	0,324	0,612	0,229	0,106	0,189	0,333	0,191	0,592	0,11	0,11	0,373	0,102	0,177
Степень стремления	(DI 1)	0,3	0,08	0,3	0,1	0,3	0,2	0,3	0,3	0,009	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,1	0,4	0,5	0,2	0,6	0,4
	(DI 2)	0,13	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,6	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,6	0,1	0,1	0,4	0,1	0,2
Степень привычности	(DF1 1,3)	0,605	0,366	0,445	0,36	0,513	0,453	0,565	0,536	0,265	0,51	0,723	0,5	0,523	0,635	0,35	0,633	0,731	0,49	0,735	0,645
	(DF2 2,4)	0,395	0,633	0,555	0,64	0,486	0,547	0,435	0,465	0,735	0,49	0,277	0,5	0,477	0,365	0,65	0,366	0,268	0,51	0,265	0,353
Степень знания	(DK 1 1,3)	0,709	0,562	0,625	0,608	0,705	0,461	0,4	0,7	0,666	0,571	0,7	0,8	0,666	0,571	0,538	0,526	0,7	0,7	0,818	0,529
	(DK 2 2,4)	0,736	0,608	0,681	0,65	0,529	0,538	0,5	0,56	0,5	0,656	0,785	0,518	0,464	0,594	0,579	0,68	0,688	0,64	0,647	0,615
	<b>E 1 (1,3) 2</b>	0,31	0,34	0,26	0,38	0,22	0,26	0,2	0,23	0,8	0,23	0,23	0,28	0,21	0,17	0,27	0,21	0,23	0,19	0,18	0,2
Эффективность выбора 2	<b>E 2 (2,4) 2</b>	0,38	0,2	0,23	0,24	0,26	0,22	0,21	0,24	0,17	0,3	0,5	0,28	0,23	0,3	0,18	0,39	0,5	0,22	0,52	0,32

Таблица Д.3 – Статистические параметры поведенческих переменных работников отеля «Центральный» by Usta Hotels за 2021 г.

Отель Центральный by USTA Hotels, расчет 2021 года																
Наименование поведенческих переменных	Буквенные обозначения переменных	старший администратор	администратор	руководитель СПИР	администратор	портье	горничная	старшая горничная	горничная	горничная	руководитель СО	официант	официант	официант	официант	официант
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Вероятность выбора	(P1)	0,592	0,544	0,576	0,632	0,472	0,496	0,52	0,528	0,496	0,592	0,6	0,504	0,464	0,632	0,568
	(P2 )	0,368	0,416	0,384	0,328	0,488	0,464	0,44	0,432	0,464	0,368	0,36	0,456	0,496	0,328	0,392
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9
	(E2 2,4)	0,48	0,48	0,64	0,64	0,8	0,8	0,64	0,64	0,8	0,64	0,8	0,9	0,8	0,64	0,64
Удельная ценность результата	(V1 1,3)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,89	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,99
	(V2 2,4)	0,66	0,51	0,72	0,72	0,85	0,8	0,72	0,74	0,83	0,62	0,85	0,9	0,8	0,77	0,72
Ожидаемая удельная ценность результата	(EV)	0,542	0,542	0,643	0,663	0,671	0,768	0,577	0,631	0,661	0,625	0,731	0,777	0,652	0,674	0,686
	(EV1)	0,426	0,44	0,466	0,512	0,339	0,442	0,374	0,427	0,353	0,479	0,486	0,408	0,335	0,512	0,506
	(EV2)	0,116	0,1	0,177	0,151	0,332	0,326	0,2	0,2	0,308	0,146	0,245	0,369	0,317	0,162	0,181
Степень стремления	(DI 1)	0,4	0,4	0,5	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5
	(DI 2)	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2
Степень привычности	(DF1 1,3)	0,61	0,56	0,62	0,65	0,5	0,52	0,55	0,56	0,51	0,62	0,62	0,53	0,47	0,66	0,6
	(DF2 2,4)	0,39	0,44	0,39	0,35	0,5	0,52	0,46	0,45	0,48	0,39	0,34	0,48	0,57	0,35	0,38
Степень знания	(DK 1 1,3)	0,687	0,588	0,409	0,546	0,647	0,5	0,621	0,792	0,606	0,48	0,519	0,55	0,6	0,488	0,638
	(DK 2 2,4)	0,5	0,317	0,574	0,394	0,436	0,65	0,607	0,382	0,447	0,518	0,65	0,46	0,536	0,544	0,458
Эффективность выбора 2	E 1 (1,3) 2	0,218	0,18	0,162	0,182	0,223	0,191	0,208	0,195	0,217	0,182	0,193	0,177	0,232	0,183	0,183
	E 2 (2,4) 2	0,41	0,353	0,185	0,261	0,216	0,221	0,31	0,277	0,215	0,234	0,214	0,179	0,215	0,295	0,283

## Приложение Е (справочное)

### Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников СК «Курганово»

Таблица Е.1 – Статистические параметры поведенческих переменных работников СК «Курганово» за 2015 г.

Наименование переменных целеструменного состояния	Буквенные обозначения переменных	менеджер по продажам	менеджер по продажам	менеджер по продажам	ЗАВХОЗ	менеджер по продажам	администра тор спортзала	тренер в бассейне	тренер тренажерно го зала	менеджер по продажам	системный администр атор	медсестра	администра тор	тренер- инструктор		
															№ исп.	21
Вероятность выбора	(P1)	0,549	0,432	0,558	0,495	0,675	0,387	0,396	0,585	0,549	0,576	0,621	0,459	0,444		
	(P2 )	0,378	0,495	0,369	0,432	0,252	0,54	0,531	0,342	0,378	0,351	0,306	0,468	0,486		
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,8	0,64	0,9	0,9	0,9	0,8	0,48	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8		
	(E2 2,4)	0,64	0,64	0,64	0,9	0,32	0,9	0,9	0,64	0,8	0,64	0,48	0,8	0,9		
Удельная ценность результата	(V1 1,3)	0,89	0,7	0,9	0,9	0,9	0,72	0,48	0,9	0,9	0,9	0,9	0,89	0,9		
	(V2 2,4)	0,64	0,9	0,62	0,9	0,42	0,9	0,9	0,56	0,74	0,64	0,54	0,87	0,9		
	<b>(EV)</b>	<b>0,544</b>	<b>0,478</b>	<b>0,598</b>	<b>0,749</b>	<b>0,577</b>	<b>0,654</b>	<b>0,52</b>	<b>0,596</b>	<b>0,668</b>	<b>0,559</b>	<b>0,58</b>	<b>0,652</b>	<b>0,711</b>	<b>0,606615</b>	
Ожидаемая удельная ценность результата	(EV1)	0,39	0,193	0,452	0,4	0,547	0,217	0,09	0,474	0,444	0,415	0,5	0,326	0,317	0,366538	
	(EV2)	0,154	0,285	0,146	0,349	0,03	0,437	0,43	0,122	0,224	0,144	0,08	0,326	0,394	0,240077	
Степень стремления	(DI 1)	0,4	0,2	0,4	0,4	0,5	0,2	0,1	0,5	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3		
	(DI 2)	0,2	0,3	0,1	0,3	0,03	0,4	0,4	0,1	0,2	0,1	0,08	0,3	0,4		
Сетпень привычности	(DF1 1,3)	0,59	0,52	0,6	0,54	0,7	0,4	0,43	0,63	0,6	0,63	0,68	0,49	0,48		
	(DF2 2,4)	0,4	0,48	0,4	0,46	0,3	0,6	0,57	0,37	0,4	0,37	0,32	0,51	0,52		
Степень знания	(DK 1 1,3)	0,65	0,727	0,5	0,545	0,5	0,435	0,466	0,562	0,5	0,56	0,474	0,483	0,59		
	(DK 2 2,4)	0,419	0,689	0,536	0,555	0,507	0,555	0,521	0,428	0,545	0,58	0,64	0,619	0,6		
	<b>E 1 (1,3) 2</b>	<b>0,226</b>	<b>0,255</b>	<b>0,192</b>	<b>0,201</b>	<b>0,205</b>	<b>0,172</b>	<b>0,299</b>	<b>0,195</b>	<b>0,188</b>	<b>0,213</b>	<b>0,186</b>	<b>0,232</b>	<b>0,226</b>		
Эффективность выбора 2	<b>E 2 (2,4) 2</b>	<b>0,224</b>	<b>0,336</b>	<b>0,207</b>	<b>0,195</b>	<b>0,448</b>	<b>0,195</b>	<b>0,188</b>	<b>0,182</b>	<b>0,168</b>	<b>0,214</b>	<b>0,444</b>	<b>0,22</b>	<b>0,198</b>		

Таблица Е.2 – Статистические параметры поведенческих переменных работников СК «Курганово» за 2017 г.

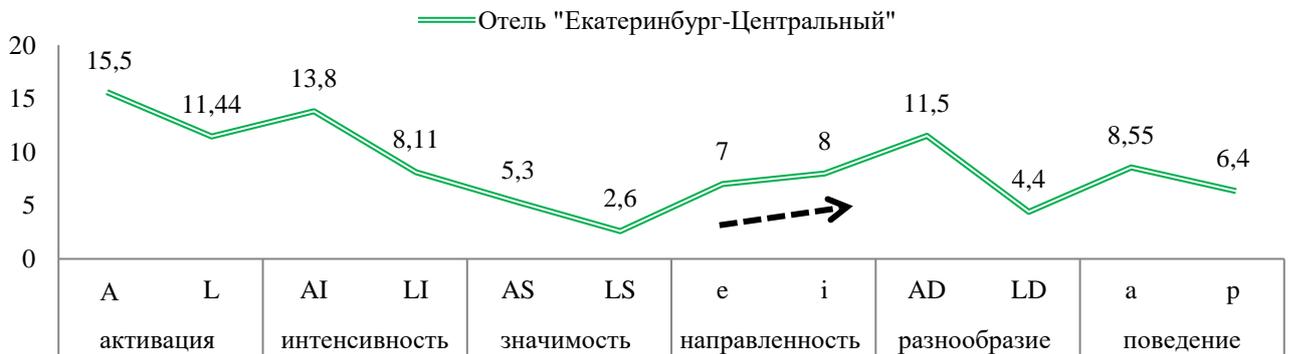
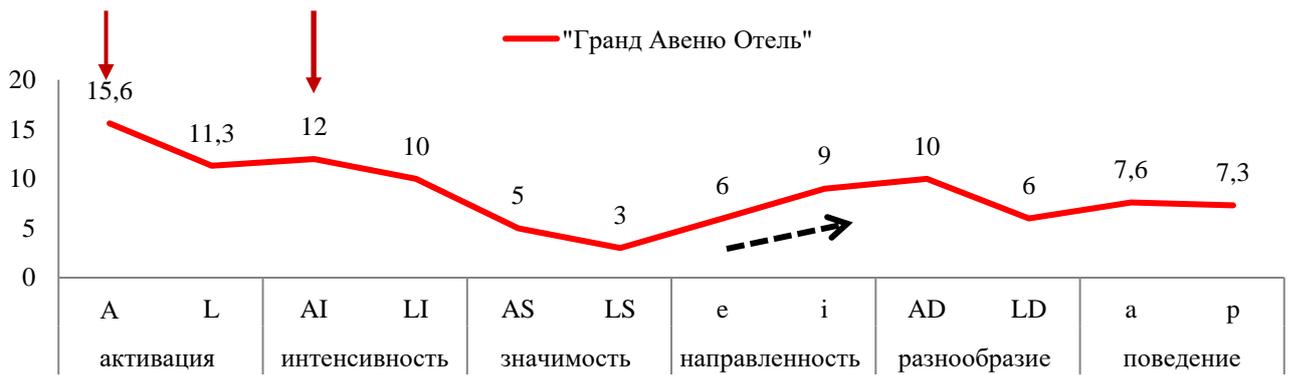
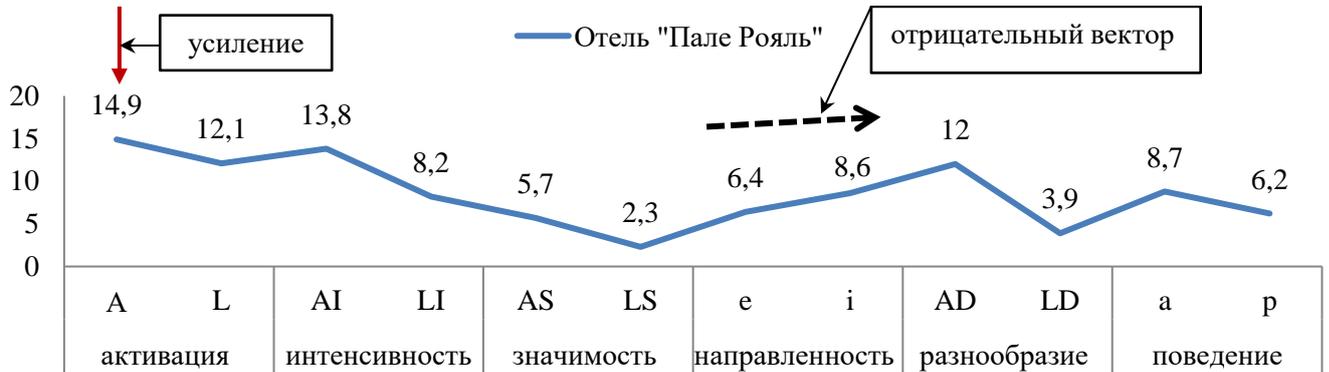
СК Курганова (расчет 2017 года)																
Наименование переменных целеустремленного состояния	Буквенные обозначения переменных															
		завхоз	менеджер	горничная	горничная	горничная	администратор	горничная	администратор СПиР	инженер	медицинский работник	руководитель СПиР	менеджер отдела продаж, маркетинга и рекламы	руководите ль отдела продаж, рекламы и маркетинга	инженерн ая служба	
	№ исп.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Вероятность выбора	(P1)	0,495	0,387	0,405	0,513	0,279	0,405	0,387	0,639	0,459	0,54	0,585	0,54	0,612	0,513	
	(P2 )	0,432	0,54	0,522	0,414	0,648	0,522	0,54	0,288	0,468	0,387	0,342	0,387	0,315	0,414	
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,32	0,8	0,48	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	
	(E2 2,4)	0,8	0,9	0,6	0,8	0,9	0,9	0,8	0,48	0,9	0,8	0,48	0,8	0,64	0,64	
Удельная ценность результата	(V1 1,3)	0,9	0,78	0,82	0,88	0,3	0,76	0,58	0,9	0,89	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	
	(V2 2,4)	0,86	0,9	0,9	0,84	0,9	0,9	0,89	0,69	0,9	0,74	0,42	0,78	0,56	0,7	
	(EV)	<b>0,653</b>	<b>0,678</b>	<b>0,688</b>	<b>0,639</b>	<b>0,555</b>	<b>0,669</b>	<b>0,484</b>	<b>0,607</b>	<b>0,706</b>	<b>0,666</b>	<b>0,544</b>	<b>0,678</b>	<b>0,609</b>	<b>0,599</b>	<b>0,626786</b>
Ожидаемая удельная ценность результата	(EV1)	<b>0,356</b>	<b>0,241</b>	<b>0,265</b>	<b>0,361</b>	<b>0,03</b>	<b>0,246</b>	<b>0,1</b>	<b>0,517</b>	<b>0,327</b>	<b>0,437</b>	<b>0,474</b>	<b>0,437</b>	<b>0,496</b>	<b>0,415</b>	0,335857
	(EV2)	<b>0,297</b>	<b>0,437</b>	<b>0,423</b>	<b>0,278</b>	<b>0,525</b>	<b>0,423</b>	<b>0,384</b>	<b>0,09</b>	<b>0,379</b>	<b>0,229</b>	<b>0,07</b>	<b>0,241</b>	<b>0,113</b>	<b>0,185</b>	0,291
Степень стремления	(DI 1)	0,4	0,2	0,2	0,4	0,03	0,2	0,1	0,5	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	
	(DI 2)	0,3	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,09	0,4	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	
Степень привычности	(DF1 1,3)	0,5	0,4	0,4	0,53	0,32	0,42	0,43	0,7	0,48	0,58	0,64	0,61	0,66	0,55	
	(DF2 2,4)	0,5	0,6	0,6	0,47	0,68	0,58	0,57	0,3	0,52	0,42	0,36	0,39	0,34	0,45	
Степень знания	(DK 1 1,3)	<b>0,62</b>	<b>0,5</b>	<b>0,512</b>	<b>0,607</b>	<b>0,425</b>	<b>0,454</b>	<b>0,456</b>	<b>0,625</b>	<b>0,583</b>	<b>0,454</b>	<b>0,539</b>	<b>0,526</b>	<b>0,771</b>	<b>0,65</b>	
	(DK 2 2,4)	<b>0,6</b>	<b>0,526</b>	<b>0,588</b>	<b>0,529</b>	<b>0,55</b>	<b>0,526</b>	<b>0,583</b>	<b>0,625</b>	<b>0,611</b>	<b>0,705</b>	<b>0,47</b>	<b>0,518</b>	<b>0,316</b>	<b>0,426</b>	
Эффективность выбора 2	<b>Е 1 (1,3) 2</b>	0,247	0,174	0,198	0,232	<b>0,485</b>	0,218	<b>0,331</b>	0,2	0,23	0,2	0,197	0,179	0,188	0,213	
	<b>Е 2 (2,4) 2</b>	0,213	0,194	0,194	0,192	<b>0,182</b>	0,19	0,223	<b>0,41</b>	0,197	0,17	0,24	0,19	0,15	0,269	

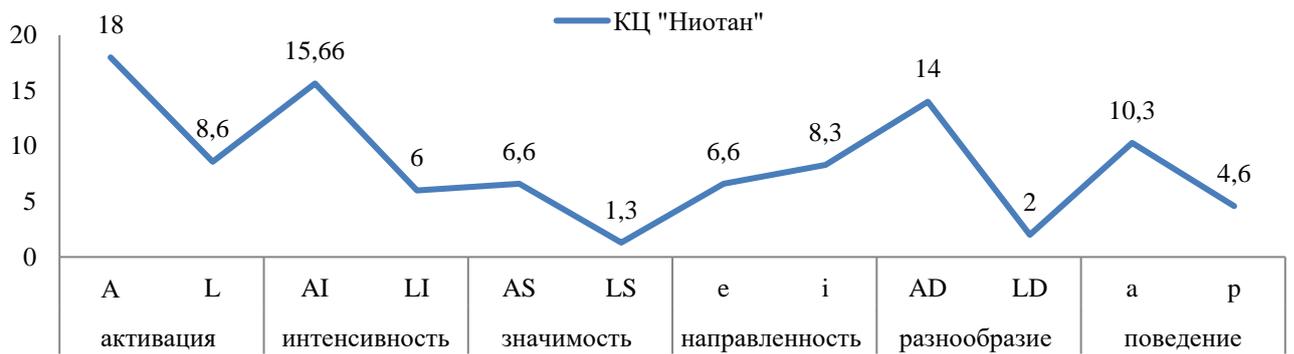
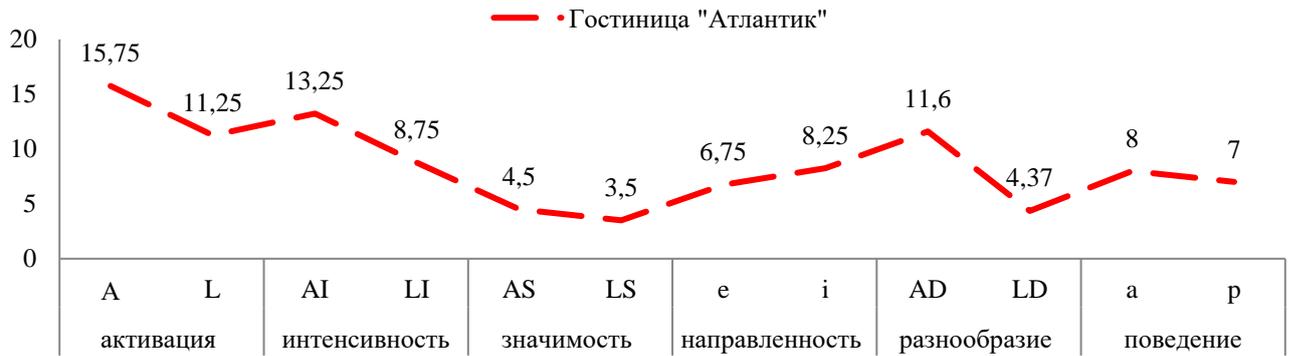
Таблица Е.3 – Статистические параметры поведенческих переменных работников СК «Курганово» за 2019 г.

СК Курганова (расчет 2019 года)													
Наименование переменных целеустремленного состояния	Буквенные обозначения переменных	руководитель, отдел продаж	руководитель службы приема	администратор, СПР	администратор	менеджер по продажам, СПР	руководитель СПР	администратор	официант	бармен	менеджер службы питания	официант	руководитель службы питания
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Вероятность выбора	(P1)	0,5	0,472	0,456	0,472	0,512	<b>0,584</b>	0,536	0,528	0,504	0,416	0,488	0,536
	(P2 )	0,45	0,488	0,5	0,488	0,488	0,376	0,424	0,432	0,456	<b>0,544</b>	0,472	0,424
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,64	0,8	0,9
	(E2 2,4)	0,8	0,9	0,9	0,9	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,9	0,8	0,64
Удельная ценность результата	(V1 1,3)	0,9	0,88	0,9	0,9	0,79	0,9	0,9	0,9	0,89	0,76	0,88	0,9
	(V2 2,4)	0,85	0,9	0,9	0,9	0,8	0,73	0,7	0,79	0,75	0,9	0,9	0,72
Ожидаемая удельная ценность результата	<b>(EV)</b>	<b>0,71</b>	<b>0,73</b>	<b>0,77</b>	<b>0,78</b>	<b>0,552</b>	<b>0,648</b>	<b>0,575</b>	<b>0,645</b>	<b>0,578</b>	<b>0,643</b>	<b>0,683</b>	<b>0,629</b>
	(EV1)	0,405	0,332	0,369	0,382	0,323	<b>0,473</b>	<b>0,386</b>	<b>0,427</b>	<b>0,359</b>	0,202	0,343	<b>0,434</b>
	(EV2)	0,306	0,395	0,405	0,395	0,229	<b>0,175</b>	<b>0,189</b>	<b>0,218</b>	<b>0,219</b>	<b>0,441</b>	0,34	0,195
Степень стремления	(DI 1)	0,46	0,3	0,37	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4
	(DI 2)	0,35	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,3	0,2
Степень привычности	(DF1 1,3)	0,51	0,48	0,46	0,5	0,55	0,6	0,57	0,57	0,53	0,43	0,52	0,57
	(DF2 2,4)	0,47	0,52	0,5	0,5	0,45	0,4	0,43	0,43	0,47	0,57	0,48	0,43
Степень знания	(DK 1 1,3)	<b>0,53</b>	<b>0,77</b>	<b>0,6</b>	<b>0,38</b>	<b>0,181</b>	0,538	0,571	0,5	<b>0,785</b>	<b>0,615</b>	0,5	<b>0,692</b>
	(DK 2 2,4)	0,38	0,363	0,4	<b>0,56</b>	<b>0,571</b>	0,461	<b>0,654</b>	<b>0,607</b>	0,413	0,461	0,571	0,385
Эффективность выбора 2	<b>E 1 (1,3) 2</b>	0,18	0,25	0,18	0,17	0,19	0,18	0,23	0,19	0,23	0,28	0,21	0,19
	<b>E 2 (2,4) 2</b>	0,2	0,18	0,18	0,19	<b>0,32</b>	<b>0,28</b>	0,29	0,28	0,28	0,18	0,23	<b>0,28</b>

**Приложение Ж  
(обязательное)**

**Активационные профили персонала контактной зоны  
организаций сферы гостеприимства**





## Приложение II (справочное)

### Результаты расчетов статистических параметров поведенческих переменных работников СП «Ленёвка»

Наименование поведенческий переменных	Буквенные обозначения переменных	администратор	администратор	администратор	супервайзер	помощник администратора	супервайзер	администратор	администратор	администратор	администратор	супервайзер	администратор	пом. администратор	супервайзер	начальник сортировального комплекса
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Вероятность выбора	(P1)	0,432	0,464	0,448	0,44	0,504	0,488	0,56	0,456	0,488	0,488	0,536	0,472	0,552	0,568	0,416
	(P2 )	0,528	0,496	0,512	0,52	0,456	0,472	0,4	0,504	0,472	0,472	0,424	0,488	0,408	0,392	0,544
Эффективность выбора	(E1 1,3)	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8
	(E2 2,4)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,64	0,9	0,9	0,64	0,9	0,8	0,8	0,64	0,8
Удельная ценность	(V1 1,3)	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,88	0,88	0,9	0,9	0,86	0,9	0,9	0,9	0,99	0,85
	(V2 2,4)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,74	0,9	0,9	0,75	0,99	0,88	0,87	0,7	0,93
Ожидаемая	(EV)	0,703	0,777	0,778	0,738	0,777	0,683	0,584	0,818	0,846	0,562	0,812	0,683	0,73	0,681	0,688
удельная ценность результата	(EV1)	0,276	0,376	0,363	0,317	0,408	0,343	0,394	0,369	0,426	0,336	0,434	0,34	0,447	0,506	0,283
	(EV2)	0,427	0,402	0,415	0,421	0,369	0,34	0,189	0,449	0,42	0,226	0,377	0,343	0,284	0,175	0,405
Степень стремления	(DI 1)	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,5	0,3
	(DI 2)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,2	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4
Степень привычности	(DF1 1,3)	0,46	0,49	0,47	0,45	0,54	0,51	0,58	0,47	0,54	0,5	0,56	0,48	0,48	0,61	0,4
	(DF2 2,4)	0,54	0,51	0,53	0,55	0,47	0,49	0,43	0,51	0,5	0,5	0,42	0,51	0,45	0,4	0,55
Степень знания	(DK 1 1,3)	0,612	0,577	0,583	0,627	0,554	0,562	0,531	0,654	0,486	0,685	0,37	0,624	0,633	0,538	0,606
	(DK 2 2,4)	0,506	0,511	0,466	0,429	0,452	0,521	0,674	0,43	0,611	0,487	0,643	0,525	0,512	0,479	0,591
Эффективность выбора 2	E 1 (1,3) 2	0,208	0,185	0,19	0,234	0,171	0,21	0,221	0,182	0,174	0,217	0,187	0,231	0,194	0,19	0,197
	E 2 (2,4) 2	0,196	0,192	0,184	0,183	0,194	0,229	0,278	0,206	0,219	0,277	0,208	0,204	0,202	0,302	0,246