

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-4-50-63

Совершенствование процесса управления организационным поведением в сфере контакт-центров

А. П. Андруник¹, А. С. Афонин-Терзийски^{1,2*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

² ООО «Евразия Ассистанс», Москва, Россия

* afonin_alexander@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросам совершенствования процесса управления организационным поведением персонала в сфере контакт-центров. Сложные постковидные экономические реалии, влияние геополитической напряженности на состояние рынка труда и, как следствие, изменение численности рабочей силы актуализируют нерешенные ранее проблемы, связанные с текучестью персонала. В статье дается краткий обзор истории изучения организационного поведения, концептуальных изменений в теории и практике управления организационным поведением, а также новых направлений управленческой деятельности; анализируются научные разработки отечественных и зарубежных ученых по проблеме текучести кадров; исследуется фактическое состояние контакт-центров (динамичность и качество персонала); обосновывается необходимость использования гуманистического принципа управления организационным поведением, разработки системы организационно-практических подходов решения проблемы удержания сотрудников и их соответствия техническим инновациям контакт-центров. В статье уделяется внимание новым методам подбора персонала, разрабатываемым представителями отечественного рекрутмента, цифровым технологиям при планировании, обучении и оценке персонала, развитию направления HR-аналитики. Статья имеет практическое значение, так как разработанный в ней комплекс рекомендаций, ориентированный как на текущий момент, так и на перспективу, включает предложения для выбора и реализации соответствующих механизмов совершенствования управления персоналом, приоритетом которого являются обучение, развитие, мотивация и удержание сотрудников. Использование этой статьи может помочь современным российским контакт-центрам оптимизировать деятельность персонала, а также способствовать разработке руководителями на практике новых психологических и конфликтологических подходов, снижению стрессовых ситуаций, сокращению монотонного труда и новых способов предупреждения предстоящего увольнения.

Ключевые слова: организационное поведение, контакт-центр, персонал, человеческий ресурс, текучесть кадров, удержание персонала, мотивация персонала, мониторинг работы сотрудников

Для цитирования: Андруник А. П., Афонин-Терзийски А. С. Совершенствование процесса управления организационным поведением в сфере контакт-центров // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. №4. С. 50–63. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-50-63

Organizational Behavior Improving in the Field of Contact Centers

A. Andrunik¹, A. Afonin-Terziyski^{1,2*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

² "Eurasia Assistance" LLC, Moscow, Russia

*afonin_alexander@mail.ru

Abstract. The article concentrates on questions of improving the management of organizational behavior of personnel in the field of contact centers. Difficult post-crisis economic realities geopolitical tensions on the state of the labor market and, as a result, changes in the number of employees, actualize previously unresolved problems associated with staff turnover. The article analyzes the scientific developments of domestic and foreign scientists on the problem of staff turnover; examines the actual state of contact centers (dynamism and quality of personnel); the need to develop a system of organizational and practical approaches to solving the problems of employee retention and the responsiveness of contact centers to technological change, using the humanistic principles of organizational behavior management. The article focuses on new recruitment methods developed by representatives of domestic recruitment, digital technologies in the planning, training and evaluation of personnel, the development of HR analytics. The article is of practical importance, since the set of recommendations developed in it, focused both on the current moment and for the future, includes proposals for the selection and implementation of appropriate mechanisms for improving personnel management, the priority of which is the development, motivation and retention of employees. The use of this article can help modern Russian contact centers optimize their staff activities and help managers to develop new psychological and conflictological approaches in practice, reduce stressful situations, reduce monotonous work and new ways to prevent upcoming dismissal.

Keywords: organizational behavior, contact center, staff, human resource, staff turnover, staff retention, staff motivation, employee performance monitoring

For citation: Andrunik A., Afonin-Terziyski A. Organizational Behavior Improving in the Field of Contact Centers. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.4, pp.50-63 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-50-63

Введение

В настоящее время в России формируются новые экономические, правовые и социальные основы общества, дальнейшая возможность трансформации экономики связана с развитием человеческих ресурсов. Внедрение и использование на практике научных основ организационного поведения персонала становятся важными направлениями в вопросе конкурентоспособности предприятия.

Организационное поведение отражает результат адаптации к различным вызовам

современности, таким как пандемия, карантинные меры, которые внесли значительные изменения во все сферы жизни. Большинство компаний пересмотрели свои ценности и расставили новые приоритеты. Проблемы, которые не удалось решить в докризисный период, стали особенно острыми.

Понятие контакт-центра в последние годы стало общеупотребляемым, что подтверждают и постковидные реалии, санкционный шторм в отношении России и нестабильная ситуация на рынке труда. Исследование опыта деятельности успешных контакт-центров дают положительные примеры

практического применения теоретической концепции организационного поведения и дают лидерам знания и навыки для повышения эффективности работы компаний через организационное поведение и совершенствование его управления.

Целью нашего исследования является изучение сущности механизмов управления организационным поведением персонала в сфере контакт-центров, а также разработка рекомендаций по решению проблемы текучести кадров. Основными задачами исследования являются: выявление и исследование особенностей организационного поведения субъектов в контакт-центрах в условиях сильной конкуренции на современном российском рынке; исследование социально-психологических аспектов организационного поведения с учетом гуманистической направленности управления персоналом; определение путей решения проблемы удержания персонала, его системного обучения, постоянного улучшения условий труда и безопасности работников, использования компьютерных технологий при планировании, обучении и оценке персонала.

Литературный обзор по проблеме организационного поведения. Гуманизация управления

Организационное поведение – это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой [15].

Организационное поведение может быть определено как область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации и управлять им [8], а также как решающая переменная для достижения успеха и считается фунда-

ментальной опорой, которая помогает лидерам выявить проблемы, распознать сложности внутри организации и установить, нужно ли что-то изменить, чтобы стало лучше [19]. Приведенные характеристики, на наш взгляд, наиболее полно характеризуют организационное поведение, его природу, междисциплинарный статус и прогностическую функцию.

История изучения организационного поведения начинается в эпоху промышленной революции и научного менеджмента в США, основоположниками которой были М. Вебер, Ф. Тэйлор, А. Файоль и др. Большой вклад в развитие этой теории внесли ученые Э. Мэйо, М. П. Фоллет, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд и другие.

В качестве формального рождения организационного поведения называют появление в 1959 г. доклада Р. Гордона и Д. Хауэлла, в котором обосновывалось создание учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организации [8].

Среди российских ученых, внесших большой вклад в развитие отечественной науки об управлении поведением персонала, следует отметить А. П. Андруника, В. Г. Афанасьева, Д. А. Аширова, А. Я. Богданова, И. В. Блауберга, А. А. Дикарева, А. В. Дубровского, А. И. Кравченко, А. И. Кибанова, Ю. Д. Красовского, А. В. Молодчика, А. И. Пригожина, В. А. Спивака, Г. П. Тульчинского, А. Умова, Ю. Урманцева, В. В. Щербина, И. А. Эсаулову и др.

В последние годы произошли значительные концептуальные изменения в теории и практике управления персоналом. Ж. В. Пузанова, исследуя эволюцию концепций организационного поведения, возникших за последние 30 лет, связывает их с переосмыслением роли человеческих ресурсов организаций. Представления о работнике претерпели колоссальные трансформации. Образ рационального исполнителя, чью деятельность можно полностью

детерминировать административно, сменился образом субъекта – актора, который, с одной стороны, действует под влиянием культурно-исторического фона, с другой – под влиянием личностных установок, ожиданий, мотивов [12].

Сторонники социологии действия, в частности Люк Болтански и Лоран Тевено [18], стремятся «принимать акторов всерьез» и интересоваться логикой их поступков, определяя термин «актор» как «человек действующий». По мнению французских исследователей М. Гоше, Б. Ленти и других, вокруг возвращения человека действующего складывается сейчас новая парадигма общественных наук [14].

Понятие управления человеческими ресурсами появилось в середине 90-х годов XX столетия. Название «человеческий ресурс» возникло из ресурсной теории производства в то время, как при других подходах работники определялись как «элемент производственного процесса» и «человеческий фактор». Новое категорийное определение (Human Resource Management) в процессе социально-экономической деятельности к настоящему времени получило дальнейшее развитие и конкретизацию как понятие специфического человеческого капитала. Теория «человеческий капитал» связана с именами Гэри Беккера и Теодора Шульца (1961–1964 гг.). Этот эволюционный процесс В. Н. Терентьева и Г. Л. Тульчинский характеризуют, используя всем известную терминологию: «Не секрет, что на каждом этапе развития бизнеса позиция по отношению к сотрудникам различалась: сначала это были “рабочие руки”, или “рабочая сила”, потом – “кадры”, затем – “персонал”. И лишь позже – человеческий ресурс и “человеческий капитал”» [16]. Заголовки введения монографии петербургских ученых, на наш взгляд, содержит формулировку этого понятия: «Человеческий капитал – это работники, чей труд способствует развитию и росту капитализации компании».

Так, в статье «Применение педагогических технологий в управлении персоналом» [3] автор рассматривает признание социальной ценности человеческих ресурсов как фундаментальную теоретическую позицию, требующую развития и вложения инвестиций, характеризует новые направления управленческой деятельности, определяющие основные тенденции изменения базовых подходов. Ссылаясь на мнение Г. Хэмела, его «Новую версию для нового века», первая тенденция определяется как гуманизация управленческой деятельности. Менеджмент XXI века должен стать более адаптированным («очеловечивающим» организацию), вдохновляющим на инновационное развитие и результат. Новое мышление, свободное от устаревших убеждений, может помочь решить эту проблему [17]. Другими словами, гуманизация управления заключается в принятии организацией Человека как своей главной ценности и главного ресурса.

Вторая тенденция в управлении поведением – это переход от кадровой работы к управлению человеческими ресурсами, то есть от тактики к стратегии использования потенциала каждого человека.

Третья тенденция – изменение роли кадровых служб, появление новой профессии – HR-менеджера вместо кадрового HR-инспектора.

Четвертая тенденция – совершенствование методов управления персоналом, в том числе трансформация традиционных методов воздействия на персонал посредством диспозиционного взаимодействия в методы мотивации и убеждения.

Пятая тенденция – внедрение информационных технологий, в том числе использование компьютерных технологий при планировании, обучении и оценке персонала. Требуется адаптации система управления персоналом к новым типам организации труда (включая удаленную работу).

Введенный McKinsey термин «управление талантами», по мнению А. В. Молодчика, также можно отнести к современным

тенденциям в управлении персоналом, и при этом приоритетом становятся развитие, мотивация и удержание персонала.

Модель управления персоналом, основанная на гуманистических принципах педагогики, предполагает создание таких условий для ее функционирования, когда персонал имел бы возможность сопоставлять интересы организации со своими личными интересами и, отрефлексировав долгосрочную выгоду, мог изменить приоритеты и свое поведение в пользу признания ценностей компании [3].

Систематизацию указанных автором тенденций, включая гуманизацию управления поведением персонала, считаем своевременным, учитывая проведение многими организациями в настоящее время работы по внедрению HR-технологий, а особенно важен процесс вовлеченности всех сотрудников в дела компании.

В настоящее время человеческий капитал для большинства организаций и предприятий в России – главное конкурентное преимущество. Развитие работоспособного коллектива возможно, когда работники четко осознают и принимают цели и задачи организации, в разработке которых принимают непосредственное участие [13].

Проблема текучести кадров в работах отечественных ученых

Проблемы социально-экономической жизни в стране сопровождаются ростом текучести персонала в организациях. Эту проблему изучали многие отечественные ученые [1–7, 11–13, 15, 16]. Поскольку увольнение сотрудников зависит от ряда факторов (специфики работы, этапа развития компании, квалификации сотрудника, его возраста и т. д.), каждая компания сама определяет идеальный коэффициент текучести кадров. Норма текучести, главным образом, зависит от кадровой стратегии компании.

Необходимость стратегического управления А. Я. Кибанов объясняет изменени-

ем среды, в которой действуют российские организации, необходимостью приспособления к постоянным изменениям во внешней среде. Уход от централизованного планирования, приватизация, весь ход экономических преобразований в России требовали от руководства умения предвидения, ликвидации стратегических угроз и опасностей [5].

Основные принципы стратегического управления: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производство продукции, технологии, персонала) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации [4].

Для обеспечения высокого уровня стабильности и сплоченности коллектива современные ученые определяют необходимость: поддерживать оптимальные темпы внутриорганизационной мобильности работников, так как низкая мобильность в организации таит в себе повышение потенциальной текучести кадров; устанавливать упреждающее кадровое обеспечение изменений в организации или же гибкое реагирование, когда такие изменения невозможно точно прогнозировать; обеспечивать в качестве внутреннего источника возможность организации самостоятельно удовлетворять потребности в персонале путем переобучения сотрудников и повышения квалификации для перевода на более высокую позицию внутри организации.

При этом А. Я. Кибанов рекомендует использовать профильный метод для подбора и расстановки работников, требующий аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет сравнивать их друг с другом.

По мнению специалистов, эффективным методом для снижения текучести пер-

сонала является ротация кадров – метод формально-номенклатурного прохождения самых важных позиций специалистами разных уровней для ускорения своего карьерного роста. Этот метод позволяет подготовить компетентных руководителей высокого уровня, знающих специфику функционирования каждого подразделения, обеспечивающих работнику возможность профессионального продвижения, изучения деятельности организации в целом. Ротация дает возможность организации оптимально использовать персонал, обеспечить взаимозаменяемость работников на случай болезни, отпусков и предотвратить процесс выгорания сотрудников, предупредить профессиональный застой, внутренние конфликты и др.

Проведение ротации кадров требует соблюдения принципов:

- перспективности (изменения профессии или специализации сотрудника, постоянного повышения квалификации);
- соответствия (определение деловых, профессиональных и личностных качеств);
- добровольности;
- регулярной отчетности [1].

Проблеме постоянства трудовых коллективов помогает также введение корпоративной политики, которая включает в себя аспекты мотивации, в том числе составление индивидуальных программ повышения квалификации, предоставление сотрудникам персональных условий и др.

Руководители, креативная деятельность которых порождает командообразующий эффект, в процессе разработки стратегии вырабатывают единые позиции в управленческих действиях и выстраивают «дерево целей», связывающее стратегические цели с целями сотрудников. Концепция «дерево целей» впервые была предложена Ч. Черменом и Р. Акоффом в 1957 г. и представляет собой элемент структуризации, используемый для определения целевого состояния компании и создания программы ее развития. На основании об-

щих целей строится система управления по целям и другим механизмам управления и мотивации.

Существуют и другие способы борьбы с текучестью кадров, системы анализа причин ухода сотрудников, контроля персонала. Внедряемый грамотно, ради общего блага и по взаимному соглашению, контроль персонала выявляет немотивированных, неблагонадежных и недостаточно квалифицированных работников. Ученые подчеркивают важность систематического доведения результатов контроля до сотрудников, что напрямую влияет на производительность труда персонала. Однако для эффективного действия этой системы необходима обратная связь, анализ которой покажет, каким образом объект контроля интерпретировал результаты контроля и к каким выводам пришел [9].

Новые методы подбора персонала, разрабатываемые представителями отечественного рекрутмента

Включением обзора новых методов подбора персонала после хорошо изученных и рекомендуемых учеными мы надеемся обратить внимание специалистов на их существование, а главное – на необходимость изучения их потенциала и качества обслуживания клиентов.

Современные методы подбора и оценки персонала (многие из них были заимствованы из зарубежного опыта) активно разрабатываются представителями отечественного рекрутмента. Опытные работники HR-агентства сочетают сразу несколько подходов – от стандартных и проверенных временем до самых новых, создавая с их помощью собственные системы подбора персонала. Традиционные интервью и тесты включают в себя такие новые технологии, как соционика (распределение кандидатов по четырем соционическим типам), ассесмент-центр (выявление деловых, личностных, профессиональных качеств

потенциальных работников с помощью широкого набора оценочных мероприятий).

В настоящее время набор персонала может отдаваться на аутсорсинг консалтинговым компаниям, а также на проведение других необходимых действий по оценке и обучению сотрудников. Методологическая классификация разделяет консультирование на экспертное, процессное и обучающее, существует и гибридная форма, объединяющая два первых способа с актуализацией вопросов лояльности, удовлетворенности работой и вовлеченности сотрудников в дела компании. За годы работы в агентствах накапливаются базы по поиску претендентов на вакансии любого уровня и в любой отрасли.

«Битва за таланты» как одна из важнейших частей конкурентной борьбы является основным методом подбора персонала агрессивного хэдхантинга, который был применен в начале 90-х годов в США. Задача хэдхантера – грамотно информировать кандидатов о лучших перспективах и условиях, чем у конкурентов. Метод хэдхантинга ориентирован на прямое влияние на финансовые результаты компании, поскольку привлекаемые специалисты рассматриваются как актив, приносящий доход, наличие корпоративной рекрутинговой культуры и на участие в процессе поиска и привлечения талантов всех сотрудников компании. Главная цель рекрутеров – не свободные кадры, а успешные и работающие на соответствующих позициях сотрудники высокой квалификации. Перечисленные способы решения в сфере подбора кадров становятся актуальными во времена кризиса и различных перемен в компании.

Современное состояние контакт-центров в РФ

Контакт-центры, известные еще в конце XX века как справочные службы, в настоящее время являются важной составляющей

сферы обслуживания, они предоставляют комплексные услуги по взаимодействию с клиентами, систему поддержки, продвижения различных продуктов, опросы и связи с общественностью, анкетирование и многое другое. Их распространенность и многообразие, а также социальная значимость растут с каждым днем, поскольку почти все организации в той или иной форме имеют собственные или аутсорсинговые контакт-центры.

Сложные экономические и социальные реалии указывают на необходимость внедрения новых решений и инновационных технологий. Одними из основных тенденций являются автоматизация процессов обслуживания клиентов, в том числе с использованием искусственного интеллекта и автоматических систем обработки данных, а также создание новых форм и способов организации рабочего процесса, в первую очередь организация удаленной работы сотрудников. Дистанционная занятость оказалась на первом месте среди способов адаптации работодателей к условиям пандемии.

Многие современные контакт-центры в РФ успешно используют чат-боты и голосовых помощников, которые могут обеспечить быстрое решение простых или повторяющихся запросов от клиентов. Это позволяет сократить время ожидания и повысить эффективность работы контакт-центров. Однако, несмотря на автоматизацию, на первое место ставится качество обслуживания. Клиенты становятся все более требовательными к качеству и скорости решения своих проблем, а контакт-центры сталкиваются с увеличением количества обращений и повышенными ожиданиями клиентов. Это требует наличия квалифицированных операторов, обладающих глубокими знаниями о продуктах и услугах компании, опытом ее технологического обеспечения, а также навыками консультирования и решения проблем клиентов.

Пути решения проблемы несоответствия кадрового состава техническим инновациям

Выявление и решение серьезных проблем управления, в том числе удержания персонала, несоответствия кадрового обеспечения подтверждают необходимость использования новых подходов к работе: ориентации на высококвалифицированные трудовые ресурсы и определенной системы отбора сотрудников (операторов, менеджеров и т. д.) [11].

Прогресс высоких технологий заставляет контакт-центры постоянно обновлять свое оборудование. Поэтому в контакт-центрах существует острая необходимость в непрерывном профессиональном развитии. Компания ArhexBerg является показательным примером решения данной проблемы. Это первая компания в России, которая провела аудит и профессиональное обучение управлению и развитию контакт-центров. Особого внимания заслуживает деятельность компании в 2022 году: XIII Неделя контакт-центров (октябрь 2022 года), сертификация первых в отрасли независимых оценщиков профессиональных компетенций и разработка дополнительных преимуществ, доступных контакт-центрам, получившим сертификат соответствия ISO 18295; запуск восьмой волны исследований удовлетворенности условиями труда операторов контакт-центров (JOB quality 2023). Кол-центры ведущей сети федеральных клиник «Медси» успешно прошли сертификацию по российской версии ISO 18295; завершен крупный проект по контакт-центру ПАО «Сбербанка» и множество других значимых проектов.

Помимо теоретических знаний, в контакт-центрах необходим опыт работы в смежных сферах, хорошее здоровье, гибкость и быстрота мышления, способность быстро реагировать на неожиданные и сложные ситуации, терпение, умение справляться с монотонными задачами, трудолюбие, коммуникабельность, эмоциональная устойчивость,

стрессоустойчивость, правильность и четкость речи (знание орфоэпии и стиля), знание английского языка, способность и готовность к обучению и др. [4].

В процессе подбора персонала используются различные методики, позволяющие проверить навыки разговорной речи и способность выполнять задания на основе заранее подготовленной технической базы. Обучение молодых операторов обычно включает квалификационный тренинг, прослушивание и запись телефонных разговоров, обучение этике ведения переговоров и ежемесячный KPI. Профильные бизнес-кейсы, отражающие требования к инновациям, активно используются для определения потребностей в обучении.

Контакт-центры, находящиеся на начальном этапе этих изменений, используют педагогический фактор индивидуальной компетентности и мотивированности сотрудников. Введение компетентностного подхода для обучения сотрудников должно способствовать модернизации традиционного подхода к развитию таких факторов, как знания, умения и навыки, что, в свою очередь, приведет к объективной оценке и отбору подходящих на ту или иную позицию кандидатов.

В то же время по результатам исследования контакт-центров, опубликованного в ежегодном аналитическом отчете НАКЦ, выявлено снижение по российским контакт-центрам доли расходов на рекрутинг и обучение, а также низкий уровень применения проверенных на практике инструментов WFO по отношению к цифровым каналам доступа. Обучение все чаще переносится из физического в виртуальное, посредством удаленного доступа; недостаточно активно используются мессенджеры для общения в командах и в рамках компании в целом, что необходимо для дополнительного обучения, информационного обмена, оперативного решения вопросов. При этом менеджер должен хорошо владеть разнообразными инструментами управления, современными бизнес-технологиями и информационными ресурсами.

Регулирование процесса текучести кадров в сфере контакт-центров как инструмент управления персоналом

С проблемой текучести кадров сталкиваются практически все современные контакт-центры по всему миру, поэтому следует выявить основные причины увольнения сотрудников. Для разработки путей их устранения в данном случае необходим комплексный анализ средств, которые были потрачены на обучение, после чего приступить к разработке и реализации программы.

Одной из основных причин текучести кадров в сфере контакт-центров является стресс. Выполняя год за годом одни и те же обязанности, сотрудник устает от работы, что приводит к эмоциональному выгоранию – опасному состоянию, которое требует периодической смены специализации и условий работы. Среди других причин также называются: рутинная и монотонная работа, жесткие временные ограничения на ответы и принятие решений по заявкам, постоянная работа с клиентами, открыто выражающими недовольство, отсутствие возможностей для карьерного роста (за исключением крупных контакт-центров), технические трудности, недостаточная мотивация. В результате уровень текучести кадров в контакт-центрах превышает 40%.

Для многих контакт-центров эффективные меры гуманистического характера по решению проблемы повышенного стресса сотрудников, а также удержания персонала включают в себя:

- совершенствование процессов для снижения нагрузки, уменьшение продолжительности смен, внедрение новых и более эффективных технологий для повышения эффективности выполнения SLA;
- разработка более персонализированной системы мотивации;
- улучшение процессов адаптации сотрудников и их психологическая подготовка к сложным и непредвиденным ситуациям;

- точный расчет необходимого количества сотрудников и укомплектованность смен с учетом потенциальных критических ситуаций;

- расширение возможностей для карьерного роста, различные уровни квалификации операторов, их переход в другие подразделения компании;

- варианты удаленной работы, гибкие формы занятости.

В настоящее время доступны различные интерактивные решения с удобными, простыми интерфейсами и широким спектром инновационных технологий. К ним относятся:

- более эффективное самообслуживание, облегчающее работу операторов за счет использования автоматизации повторяющихся/регулярных ответов, включая мессенджеры;

- мониторинг работы сотрудников и выставление оценок согласно их KPI, в том числе проверка ведения и правильности внесения информации в базу данных и выборочная прослушка звонков;

- определение факторов, влияющих на атмосферу в коллективе и настроение сотрудников;

- дополнительное обучение и переквалификация – для дальнейшего развития и подготовки перспективных сотрудников к работе на ключевых должностях, определенных в ходе анализа качества работы;

- стимулирование креативного мышления сотрудников, их предпринимательских способностей, участие в наставничестве;

- работа в группах, которая дает возможности ускорения процесса адаптации, обмена информацией, разрешения разногласий и быстрого решения сложных технических проблем;

- разработка программы повышения вовлеченности сотрудников, в том числе в условиях организационных изменений;

- поиск «танталов», в том числе среди выпускников вузов.

Данные подходы стимулируют сотрудников, повышают уровень удовлетворенности,

а также являются ключевым звеном в осмыслении как собственной важности, так и важности своей работы.

Развитие корпоративной культуры, представляющей собой правила и ценности компании, на которых основаны работа всей компании и коммуникации между сотрудниками. Корпоративная культура в контакт-центрах дает возможность сплочения коллектива, улучшения микроклимата в организации, привлечение новых сотрудников и бизнес-партнеров, повышение качества клиентского сервиса. В компаниях, где нет недостатка в работниках и практически нет текучести кадров, создан высокоэффективный коллектив, работающий как единая команда единомышленников. В основе ее – мировоззренческая совместимость команды с ее руководителем, управляющие качества руководителя и членов команды. Проблема качества управления становится ключевым вопросом и кадровой политики организации [6].

Спецификой работы контакт-центров определена важность решения вопроса мониторинга и постоянной доступности основной части персонала, что, в свою очередь, включает в себя динамику процессов и требование быстрого реагирования. Данный аспект представляет собой постоянный процесс как наблюдения, так и регистрации основных показателей для оценки деятельности сотрудника и подразделений: способствование достижению целей, которые преследует компания, управление персоналом. Особое внимание необходимо уделить вопросу интеграции кол-центра с его инфраструктурой, поскольку требуется оперативно обеспечивать передачу обращений клиентов персоналу, которые имеют соответствующие навыки для работы с ними.

Способность оптимизировать человеческие ресурсы основана на аналитических данных, выявленных в ходе систематического наблюдения, а также на отчетах о проделанной работе, которые являются важным аналитическим инструментом про-

цесса управления персоналом для оценки эффективности и выявления узких мест во внутренних процессах и инфраструктуре.

Монотонность, присущая физическому труду, и нежелание сотрудников подчиняться жестким институциональным рамкам поведения, навязанным в контактных центрах, делают функционирование контакт-центров особенно сложным. В результате это приводит к большему количеству конфликтов, чем в других организациях. Знание моделей идентификационного поведения персонала, особенностей их психологической и педагогической характеристик может позволить гораздо подробнее исследовать проблемы частых нарушений дисциплины и правопорядка на предприятиях, соотнести результаты профилактики и перевоспитания персонала, проанализировать содержание, организацию и методику проведения превентивной работы с кадрами, провести качественный и количественный анализ данных, полученных в ходе исследования в целях совершенствования деятельности по обеспечению экономической безопасности предприятий [2].

Данные исследования, на наш взгляд, могут подтолкнуть руководителя (применительно к сфере контакт-центров) к разработке и улучшению межличностных отношений в коллективе, формированию навыков по предупреждению предстоящего увольнения персонала, а также совершенствованию системы отбора кандидатов и ориентации на высококвалифицированные трудовые ресурсы на базе новых психологических и конфликтологических подходов.

Современные реалии диктуют необходимость применения проактивной стратегии управления организационным поведением в контакт-центрах, что предполагает включение упреждающих действий – наблюдений, измерений, анализа, не допускающих возможные воздействия внешней и внутренней среды компании. Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис в книге «Организационное поведение» определяют проактивность как

предвидение событий, инициирование перемен, стремление держать в своих руках судьбу организации [10]. Решая эти задачи, контакт-центры смогут удовлетворять высокие ожидания клиентов, а также решать проблемы удержания опытных сотрудников.

Стоит отметить, что в наши дни цифровые решения для коммуникации с клиентом все чаще внедряются в жизнь современного человека и становятся наиболее предпочитаемым каналом, большинство контакт-центров не могут игнорировать данный факт во время разработки своих стратегий в оптимизации трудовых ресурсов. Влияние данного фактора на процессы найма, обучения и удержания сотрудников неизбежно.

Цифровая трансформация HR-процессов, решающая производственные задачи меньшим числом работников, во многих контакт-центрах находится на этапе становления; учитывается зрелость компаний и использование в них автоматизированных сервисов в контексте HR-функционала, выбор популярных инструментов. Для эффективности цифровизации необходимо, чтобы во всех процессах были поставлены в центр внимания интересы клиента и уже имеющийся клиентский опыт. Это условие считаем одной из главных составляющих успеха цифровизации.

Переход от кадровой работы к управлению человеческими ресурсами требовал применения актуальных инструментов управления – инструментов HR-аналитики, которая проводит системный анализ больших массивов данных (Big Data). Для обработки данных используются инновационные методы и инструменты, например методы искусственного интеллекта, математическая лингвистика, применение облачной системы, являющейся основной в HR-менеджменте. Основными областями анализа данных в сфере управления персоналом являются аналитика компетенции сотрудников, аналитика рекрутинга, текучести кадров, привлечения и развития талантов и др., также помогает идентифи-

кация поведения персонала, клиентов по общим признакам и определению языкового обслуживания и основных регуляторов (норм, правил) организационного поведения персонала. HR-аналитика выступает качественной основой для принятия управленческих решений и прогнозирования их результатов.

Чтобы создать качественный клиентский сервис и соответствовать современным технологическим требованиям, контакт-центры пользуются интегрированным программным обеспечением, позволяющим решать сложные задачи с минимальными затратами времени. Осуществление современного технологического обеспечения требует от контакт-центров гуманизации производственных процессов, постоянного улучшения условий безопасности работника, облегчения процесса адаптации к усложняющимся условиям современных технологий.

Заключение

Таким образом, применение науки о совершенствовании управления организационным поведением к изучению проблем и задач, с которыми сталкиваются контакт-центры, дает возможность рассматривать проблему текучести кадров как совокупность целого ряда взаимосвязанных видов деятельности в рамках определенной организационной структуры, сосредоточенной на поведенческом аспекте персонала. Благодаря совершенствованию управления можно оптимизировать работу сотрудников и успешно управлять компанией в чрезвычайных и кризисных ситуациях.

Пути совершенствования управления организационного поведения в сфере контакт-центров, намеченные в данной статье, могут стать основой для дальнейших исследований по данной теме.

Важно отметить и учитывать современное состояние рынка труда и влияние на него геополитической обстановки в стране, что выражается в значительном сокра-

щении рабочей силы и изменении структуры занятости. Получение «готовых» специалистов для большинства контакт-центров сегодня вопрос трудновыполнимый. Потому процессы удерживания персонала, разработка системы подготовки новых сотрудников, обучение опытных работников, повышение их компетенций и навыков на всех этапах рабочего процесса являются одним из основных источников пополнения человеческого ресурса в организациях.

Разработанный нами комплекс мероприятий по решению проблемы дефицита сотрудников в контакт-центрах при его тщательной проработке руководителями может лишь снять остроту проблемы, но не может ее окончательно решить. И это не только проблема HR-менеджеров, а проблема бизнеса и государства в целом.

Благодаря правительственным программам и Концепции технологического развития РФ до 2030 года создается почва для интеграции усилий науки, образования и бизнеса по приоритетным направлениям экономики и осуществляется целенаправленная политика поддержки всех видов и форм их взаимодействия. Это необходимо для решения вопроса подготовки кадрового обеспечения ключевых направлений технологического суверенитета страны, а также важно-го вопроса профессионально-квалификаци-

онного соответствия предложения и спроса на рынке труда.

Принимая во внимание возрастающую роль человеческого капитала в деятельности компании, современная наука об управлении поведением рассматривает персонал не как ресурс, а как капитал, а расходы на персонал – как инвестиции. И потому перед контакт-центрами стоит задача сформировать соответствующие условия для создания сотрудников нового типа, способных генерировать новые идеи и нестандартные решения, умеющих получать и анализировать информацию из разных источников, используя ее в работе, работать в команде и проектных группах.

Можно также утверждать, что актуальным и необходимым является изучение опыта нововведений в контакт-центрах новейшего поколения, которые способны осуществлять интеллектуальную маршрутизацию вызовов для всех каналов связи, разрабатывать и постоянно совершенствовать программное обеспечение, внедрять эффективные методы работы операторов. Научный характер и методическая основа управления всеми инновационными процессами позволяет руководителям и сотрудникам контакт-центров выполнять свою работу, зная, что они смогут достичь поставленных целей и двигаться вперед.

Список литературы

1. *Акатов Н. Б.* Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика: монография; М-во образования и науки Российской Федерации; Пермский нац. исслед. политехнический ун-т. – Пермь: Изд-во Пермского нац. исслед. политехнического ун-та, 2020. – 250 с.
2. *Андруник А. П.* Классификация типов поведения (стереотипы проявления) // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-2 (54). С. 62–66. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-3-2-62-66.
3. *Андруник А. П.* Применение педагогических технологий в управлении персоналом // Перспективы науки. 2020. № 10 (133). С. 77–80.
4. *Андруник А. П., Афонин-Терзийски А. С.* Совершенствование управления организационным поведением в сфере контакт-центров. Проблема текучести кадров, пути ее решения // Экономика и право. Современное состояние и перспективы развития: сборник статей V Международной научно-практической конференции (Петрозаводск, 16 февраля 2023 года). – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2023. С. 25–32.
5. *Баринов В. А., Харченко В. Л.* Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 237 с.
6. *Волковицкая Г. А.* Социальная сущность стимулирования труда // Управление персоналом и человеческий капитал современной России: коллективная монография / Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. – СПб.: Общество с ограниченной ответственностью «Книжный дом», 2011. С. 276–295.

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
8. Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
9. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: монография / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 319 с.
10. Ньюстром Д. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб., 2000. – 447 с.
11. Попов В. Л., Солодяшкина Ю. Е. Методы управления инновационными изменениями на предприятии / Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Пермский гос. технический ун-т». – Пермь: Изд-во Пермского гос. технического ун-та, 2020. – 222 с.
12. Пузанова, Ж. В., Хуртина В. В. Эволюция концепций организационного поведения // Теория и практика общественного развития. 2014. №2. С. 83–87.
13. Свистунов В. Стратегия развития персонала // Служба кадров и персонал. 2004. №8. С. 8–12.
14. Словарь историка / отв. ред. Н. Оффенштадт; сост.: Г. Дюфо, Э. Мазюрель, Н. Оффенштадт. – М.: РОССПЭН, 2011. – 222 с.
15. Сливак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с. – (Учебники для вузов).
16. Терентьева В. И., Тульчинский Г. Л. HR и развитие человеческого капитала компании // Управление персоналом и человеческий капитал современной России: коллективная монография / Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. – СПб.: Общество с ограниченной ответственностью «Книжный дом», 2011. – С. 330–368.
17. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. Октябрь 2009. С. 91–100.
18. Boltanski L., Thevenot L. De la justification. Les economies de la grandeur. – P., 1991. – 485 p.
19. Sims R. R. Managing organizational behavior. – Westport, CT: Quorum Books, 2022. – 390 p.

Сведения об авторах

Андруник Андрей Петрович, ORCID 0000-0001-9073-518X, докт. пед. наук, профессор, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, andrunik72@mail.ru

Афонин-Терзийски Александр Сергеевич, ORCID 0009-0004-9452-7344, аспирант, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия»; руководитель медицинского ассистанса (кол-центра) компании «Евразия Ассистанс», Москва, Россия, afonin_alexander@mail.ru

Статья поступила 19.06.2023, рассмотрена 04.07.2023, принята 26.07.2023

References

1. Akatov N. B. *Upravlenie perekhodom k samorazvivayushchimsya innovatsionnym organizatsiyam: teoriya i praktika: monografiya; M-vo obrazovaniya i nauki Rossiiskoi Federatsii, Permskii nats. issled. politekhnicheskii un-t* [Management of the transition to self-developing innovative organizations: theory and practice: monograph; Ministry of Education and Science of the Russian Federation; Perm National Research Polytechnic University]. Perm, Perm National Research Polytechnic University Publ., 2020, 250 p.
2. Andrunik A. P. Classification of types employee behavior (stereotypes of manifestation). *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2021, no.3-2(54), pp.62-66 (in Russian). DOI: 10.24412/2500-1000-2021-3-2-62-66.
3. Andrunik A. P. Application of pedagogical technologies in personnel management. *Perspektivy nauki*, 2020, no.10(133), pp.77-80 (in Russian).
4. Andrunik A. P., Afonin-Terziyski A. S. Improving the management of organizational behavior in the field of contact centers. The problem of staff turnover, ways to solve it. *Ekonomika i pravo. Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya: sbornik statei V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Petrozavodsk, 16 fevralya 2023 goda)* [Economics and Law. Current state and development prospects: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Petrozavodsk, February 16, 2023]. Petrozavodsk, *Mezhdunarodnyi tsentr nauchnogo partnerstva «Novaya Nauka» (IP Ivanovskaya I. I.)* Publ., 2023, pp.25-32 (in Russian).
5. Barinov V. A., Kharchenko V. L. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, *INFRA-M* Publ., 2014, 237 p.
6. Volkovitskaya G. A. *Sotsial'naya sushchnost' stimulirovaniya truda* [The social essence of labor stimulation]. *Upravlenie personalom i chelovecheskii kapital sovremennoi Rossii: kolektivnaya monografiya; Rossiiskii*

- gosudarstvennyi pedagogicheskii universitet im. A. I. Gertsena* [Personnel management and human capital in modern Russia: collective monograph]. St. Petersburg, *Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «Knizhnyi dom»* Publ., 2011, pp.276-295.
7. Kibanov A. Ya. *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik* [Organizational personnel management: textbook]. Moscow, *INFRA-M* Publ., 1997, 512 p.
 8. Lyutens F. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. Transl. from English. 7-e edition. Moscow, *INFRA-M* Publ., 1999, 692 p.
 9. *Menedzhment. Kniga 4. Upravlenie chelovecheskim potentsialom v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh: monografiya* [Management. Book 4. Management of human potential in socio-economic systems: monograph]. S. D. Reznik. Moscow, *INFRA-M* Publ., 2014, 319 p.
 10. Newstrom D. V., Devis K. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. St. Petersburg, 2000, 447 p.
 11. Popov V. L., Solodyashkina Yu. E. *Metody upravleniya innovatsionnymi izmeneniyami na predpriyatii; Federal'noe agentstvo po obrazovaniyu, Gos. obrazovatel'noe uchrezhdenie vyssh. prof. obrazovaniya «Permskii gos. tekhnicheskii un-t»* [Methods of managing innovative changes in the enterprise; Federal Agency for Education, State educational institution of higher education prof. education "Perm State Technical University"]. Perm, Perm State Technical University Publ., 2020, 222 p.
 12. Puzanova Zh. V., Khurtina V. V. Development of organizational behaviour theory. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*=Theory and Practice of Social Development, 2014, no.2, pp.83-87 (in Russian).
 13. Svistunov V. *Strategiya razvitiya personala* [Staff Development Strategy]. *Sluzhba kadrov i personal*, 2004, no.8, pp.8-12.
 14. *Slovar' istorika* [Dictionary of the historian]. Rev. ed. N. Offenstadt; comp.: G. Dufo, E. Mazurel, N. Offenstadt. Moscow, *ROSSPEN* Publ., 2011, 222 p.
 15. Spivak V. A. *Organizatsionnoe povedenie i upravlenie personalom* [Organizational behavior and personnel management]. St. Petersburg, *Piter* Publ., 2000, 416 p. (*Uchebniki dlya vuzov*).
 16. Terentyeva V.I., Tulchinsky G.L. *HR i razvitie chelovecheskogo kapitala kompanii* [HR and the development of the company's human capital]. *Upravlenie personalom i chelovecheskii kapital sovremennoi Rossii: kollektivnaya monografiya; Rossiiskii gosudarstvennyi pedagogicheskii universitet im. A. I. Gertsena* [Personnel management and human capital in modern Russia: a collective monograph; Russian State Pedagogical University A. I. Herzen]. St. Petersburg, *Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «Knizhnyi dom»* Publ., 2011, pp.330-368.
 17. Khemel G. *Menedzhment 2.0: novaya versiya dlya novogo veka* [Management 2.0: a new version for the new century]. Harvard Business Review – Russia, October 2009, pp.91-100.
 18. Boltanski L., Thevenot L. De la justification. Les economies de la grandeur. P., 1991, 485 p.
 19. Sims R. R. *Managing organizational behavior*. Westport, CT, Quorum Books, 2022, 390 p.

About the authors

Andrey P. Andrunik, ORCID 0000-0001-9073-518X, Dr. Sci. (Ped.), Professor, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, andrunik72@mail.ru

Alexander S. Afonin-Terziyski, ORCID 0009-0004-9452-7344, Postgraduate, Organizational Management Department, Synergy University; Head of Medical Operations (Call Center) of "Eurasia Assistance" LLC, Moscow, Russia, afonin_alexander@mail.ru

Received 19.06.2023, reviewed 04.07.2023, accepted 26.07.2023