

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331, 65

DOI: 10.17223/19988648/43/15

М.С. Каз

МЕТОД ОТКРЫТОГО ИНТЕРВЬЮ В ИССЛЕДОВАНИИ ВНУТРИБАНКОВСКИХ МОТИВАЦИОННЫХ СИСТЕМ

В статье обсуждаются специфические черты исследований, проводимых в рамках предприятий и организаций и направленных на повышение эффективности их деятельности. Противопоставление дескриптивных исследований нормативным, проистекающим из убежденности в позитивистской парадигме, позволяет обосновать роль качественных методов в исследовании экономической реальности. Автором также обсуждается необходимость трансформации критерия объективности, обусловленная требованиями субъектной парадигмы, обращение к которой неизбежно, если мы хотим обнаружить специфические особенности социально-экономических явлений. Теоретические выводы иллюстрируются практикой проведения качественного исследования, направленного на совершенствование системы оценки работы сотрудников в региональном филиале одного из банков.

Ключевые слова: качественные исследования, открытое интервью, субъектный подход, банковская деятельность, мотивация персонала.

Нормы и образцы индивидуального и коллективного поведения попали в фокус современных социально-экономических исследований. Обращение к этому слою социальной реальности требует особых инструментов анализа.

В традиционных, позитивистски ориентированных социальных исследованиях индивид, по замечанию В.В. Радаева, «придавлен допущениями социологического анализа» и не имеет претензий на человечность [1]. М. Майерс уточняет, что квантификация данных в количественных социальных исследованиях не позволяет в полной мере раскрыть такие аспекты изучаемого социального феномена, как его значимость, с точки зрения участников изучаемого социального взаимодействия, а также особенности контекста, в котором оно осуществляется [2].

В современной гуманистической социологии с ее инструментарием качественных методов исследования появилась возможность вплотную приблизиться к изучению личностных смыслов индивидов. Данные методы, как показывают многочисленные исследования, позволяют более адекватно описывать и анализировать социальную реальность. Использование же качественных методов в сочетании с количественными усиливает надежность проводимых исследований. Применение указанных методов сов-

местно в рамках одного исследования позволяет использовать их результаты в целях перекрестной валидации [3].

Хотя «качественное наблюдение фиксирует лишь факт наличия или отсутствия чего-либо, в отличие от количественного наблюдения, которое измеряет степень присутствия чего-либо» [4], качественные методы абсолютно необходимы там, где требуется сформулировать новую гипотезу или осмыслить проблему.

Инструмент качественных исследований – метод открытого интервью был использован нами для анализа эффективности системы контроля качества обслуживания клиентов в региональном филиале одного из банков, расположенном в г. Томске.

В филиале на протяжении нескольких месяцев проводилась апробация системы контроля качества обслуживания клиентов. Сущность системы состояла в том, что клиент, придя в банк, получал талон оценки качества обслуживания. Талон содержал три группы полей:

- качество обслуживания;
- скорость обслуживания;
- дружелюбие персонала.

Каждое поле включало диапазон оценок. Клиент, покидая банк, сдавал талон, предварительно надорвав его поля против соответствующих оценок.

Результаты оценок по подразделениям ежедневно суммировались и выводились средние (таблица).

Итоговые данные оценки клиентами одного дня работы сотрудников офиса банка

Сотрудники	Качество обслуживания						Скорость обслуживания						Дружелюбие персонала						Итоговая средняя
	2	3	4	5	Итого	Средн.	2	3	4	5	Итого	Средн.	2	3	4	5	Итого	Средн.	
Отдел вкладов																			
Федорова Н.А.			10	30	40	4,75			13	27	40	4,68		4	15	21	40	4,43	4,62
Операционный зал																			
Новикова Д.Л.			1	67	68	4,99			4	64	68	4,94			6	62	68	4,91	4,95
Днепров Л.П.			1	24	25	4,96			3	22	25	4,88			4	21	25	4,84	4,89
Юрова Т.С.				21	21	5			1	20	21	4,95							
Касса																			
Белова Д.А.			8	60	68	4,88			8	60	68	4,88		1	9	58	68	4,84	4,87
Шевченко Л.М.			2	22	24	4,92			2	22	24	4,92			3	21	24	4,88	4,90
Родина А.Д.			5	34	39	4,87			6	33	39	4,85		1	6	32	39	4,79	4,84

На основе итоговых средних и средних по отдельным факторам строились ряды динамики. Они позволяли судить об изменении в уровне обслуживания клиентов банка (рис. 1).

Как восприняли вышеописанную систему оценки уровня обслуживания работники и клиенты банка? Для ответа на этот вопрос была проведена серия открытых интервью [2].

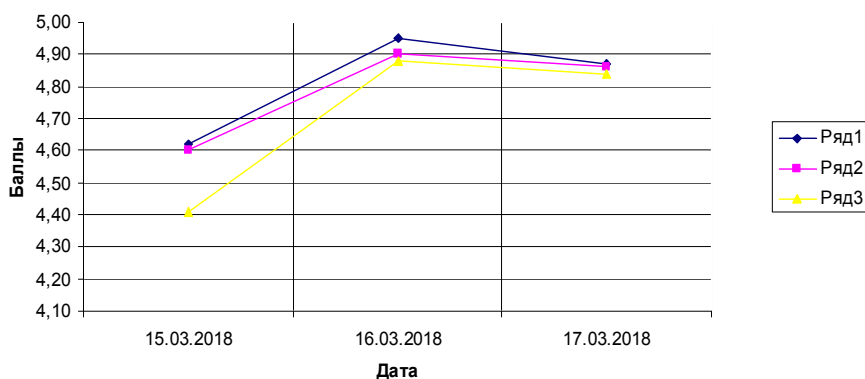


Рис. 1. Динамика совокупного показателя «уровень обслуживания клиентов» (фрагмент): ряд 1 – операционный зал; ряд 2 – касса; ряд 3 – отдел вкладов

В ходе интервью респондентам задавались следующие основные вопросы:

Что Вы думаете о системе оценки качества работы персонала, недавно введенной в офисе банка?

Как Вы в целом относитесь к данной системе?

Что Вы думаете об объективности оценки работы персонала по данной системе и о показателях оценки, заложенных в талоне оценки качества работы персонала?

В какой мере, по вашему мнению, введение системы отразилось на работе офиса, Вашей работе (вопрос задавался сотрудникам филиала)?

Какое мнение о системе высказывают клиенты (вопрос сотрудникам офиса)?

Какие проблемы Вы видите в работе системы? Как, по-вашему, возможно их устранить?

Мнения клиентов

В ходе исследования было опрошено около двух десятков клиентов банка. Большинство респондентов отвечали, что у них нет претензий к рассматриваемой системе оценки качества работы персонала. Типичные высказывания: «Я не вижу никаких проблем в связи с введением системы». «Система, а именно, заполнение талонов меня не раздражает. Это нормально. Талоны сделаны понятно».

Одна из опрошенных следующим образом выразила полное одобрение и энтузиазм в связи с введением системы: «Мне очень нравится. Я все отмечала, отлично... Претензий к этой системе у меня нет. Думаю, что такие системы необходимы».

Однако ответы некоторых клиентов свидетельствуют о том, что они не понимают роли систем контроля в поддержании и улучшении качества обслуживания, считают, что высокий уровень качества обслуживания

складывается сам собой. Свое мнение они обосновывают так: «Мне нравится, как меня обслуживают в этом банке. Мое мнение о качестве работы сотрудников банка не меняется. Если мне вдруг не понравится, как меня здесь обслуживают – раз, другой, третий, – то я перестану быть клиентом этого банка и стану клиентом другого банка, где меня будут обслуживать лучше и любезнее».

Один из респондентов следующим образом выразил свое мнение о системе: «Когда мне дали заполнить этот талон, я подумал, что в этом нет необходимости. Почему? Потому, что если я сюда хожу, то меня это устраивает; если у меня есть какие-то вопросы – я их задаю. Вопросов по поводу талона нет, все ясно. Но я считаю, что с точки зрения психологии талон составлен неграмотно: всего три параметра оценки – слишком мало, кроме того, эти параметры чересчур абстрактны. Что такое «качество обслуживания»? – каждый понимает по-своему...».

В целом можно отметить, что у подавляющего большинства опрошенных клиентов система не вызывает раздражения или неприязни, однако, по мнению некоторых, введение системы не стало, в их глазах, тем инструментом, который демонстрирует клиентам приверженность банка к достижению высокого уровня качества обслуживания.

Следуя за Д. Кэмпбеллом, впервые предложившим проводить перекрестную интерпретацию информации (т.н. метод триангуляции) [5], серия открытых интервью была проведена и с сотрудниками банка.

Мнения сотрудников

Сотрудники операционного отдела, работающие с представителями юридических лиц, также отмечали, что некоторые клиенты не воспринимают систему как инструмент, с помощью которого банк демонстрирует клиентам свою приверженность к достижению высокого качества обслуживания. «Если бы нас не устраивало, как нас здесь обслуживают, – указывают эти клиенты, – мы бы к вам не ходили».

Кроме того, сотрудники филиала отмечают, что некоторых клиентов раздражает многократное заполнение талонов. Представители юридических лиц приходят в банк практически ежедневно, и они недоумевают, почему они должны ежедневно оценивать качество работы персонала, в то время как их мнение о работе персонала остается неизменным. По словам работников операционного отдела, обслуживающих представителей юридических лиц, с большинством клиентов у них очень хорошие и уже длительные отношения.

Сотрудники филиала замечают: «Наши клиенты – люди очень занятые, нам надо их как можно быстрее и точнее обслужить, а система является здесь дополнительным фактором отвлечения».

Почти все сотрудники офиса банка убеждены, что лучше было бы организовать систему оценки качества работы персонала иначе. Выяснять мнение клиентов следует не ежедневно, как это происходит по действующей

системе, а значительно реже – примерно раз в месяц; круг параметров, по которым клиенты должны оценивать качество работы персонала, предлагается расширить, а сами параметры сделать более конкретными.

Сотрудники банка считают, что из трех обозначенных в талоне критериев полностью поняты клиентам и приемлем критерий «дружелюбие персонала». Что же касается критериев «качество обслуживания» и «скорость обслуживания», то, по мнению сотрудников банка, данные критерии слишком абстрактны. Клиенты нередко по-разному понимают, что именно они оценивают. Одни оценивают качество (скорость) их обслуживания сотрудником филиала, который контактирует с ними непосредственно, в то время как другие – качество обслуживания в данном офисе банка в целом (куда входит скорость и точность прохождения операций, не зависящая от операционного работника, общая организация работы офиса, режим его работы и т.п.).

Если сотрудники, обслуживающие представителей юридических лиц, отмечали, что система их не отвлекает от работы, то иное мнение высказали сотрудники отдела вкладных операций, работающие с физическими лицами. По их мнению, несмотря на простоту талонов, довольно многим клиентам (особенно пенсионерам) приходится объяснять, что это такое и как проводить оценку с помощью талона. Все это, по словам сотрудников, несколько отвлекает их от работы.

По словам одного из сотрудников отдела вкладных операций, «большую роль, именно на вкладах, играет эмоциональная, психологическая сторона. Отношение клиентов к работе сотрудников зависит не только от объективного уровня качества работы сотрудника, но и от уровня запросов клиента, наличия или отсутствия очереди...».

Так же, как и сотрудники операционного отдела, сотрудники отдела вкладных операций отмечают, что у некоторых клиентов вызывает раздраженное недоумение необходимость заполнять тождественные талоны при каждом визите в банк. Некоторые клиенты говорят: «Я уже заполнял один раз, зачем мне второй раз заполнять?! Мое мнение не изменилось». В силу того, что регулярность посещения банка физическими лицами ниже, чем представителями юридических лиц, количество клиентов, реагирующих на систему оценки качества указанным образом среди физических лиц, существенно меньше.

Сотрудница, работающая в валютной кассе банка, отмечает следующее. «В валютную кассу, как правило, приходят «люди с улицы». Поэтому им приходится пояснять, что в офисе банка введена система оценки качества работы персонала. Объяснять, как заполнять талон (так как многие просто не обращают внимания на объявление, вывешенное в офисе банка, в котором разъясняется сущность и принципы организации системы оценки качества обслуживания клиентов).

В то же время мне как кассиру надо быть предельно внимательной при приемке и выдаче денег и сопутствующих справок. Объяснения, связанные с системой, являются дополнительным фактором отвлечения, что создает

определенную нервозность в работе, особенно когда много клиентов и образуется очередь...» «Но в целом, – продолжает она, – идея (системы) неплохая. Хотя, на мой взгляд, лучше опрашивать клиентов реже, чем сейчас – например, раз в месяц».

Качественные исследования являются дескриптивными, требующими «понимающего подхода», а потому результаты интерпретации собранных в процессе наблюдения данных зависят от концепций и теорий, которых придерживается исследователь, принятой им процедуры проведения работ и даже социально-культурных факторов, оказывающих незримое, но, безусловно, существенное влияние на него.

Мы никуда не денемся от того, что в результате действия всех вышеперечисленных причин каждый новый интерпретатор изучаемого социального феномена дает несколько иное его толкование [6]. Вместе с тем мы можем избежать пестрой разноголосицы мнений, если в процессе качественных исследований будем следовать принятым в современных научных исследованиях требованиям объективности, трансформировав их с учетом принципов субъектного подхода [7; 8. С. 6–35], ориентированного на изучение социальных явлений с учетом их специфики.

Качественные исследования призваны описать социальное явление глазами его участника, а потому лишь он может судить о правдоподобности полученного результата. Поэтому традиционное для количественных исследований понятие «валидность», в рамках качественных исследований по крайней мере, частично должно быть трансформировано в понятие «правдоподобность». Данный критерий утверждает, что правдоподобность качественного анализа высока, если полученные результаты, по мнению *самого* участника исследования, заслуживают доверия (являются правдоподобными) [9].

С этой целью, а также для увеличения многообразия источников информации как направления повышения валидности данных было проведено открытое интервью с управляющим дополнительным офисом банка.

Он высказался о системе следующим образом: «Что касается объективности оценки качества работы персонала и тех критериев, которые обозначены в талоне, то здесь имеются следующие проблемы.

Первое. Клиент не всегда понимает, что он оценивает именно того сотрудника банка, который его обслуживает. Это подразумевается разработчиками системы, но клиенты не всегда это понимают. Возьмем параметр «дружелюбие». Иногда клиент оценивает не только дружелюбие сотрудника, который его обслуживал, но и, скажем, дружелюбие того дежурного, который встречает его при входе. Если дежурный нагрубил клиенту, то это потом переносится клиентом в осуществляемую им оценку сотрудника.

Далее, «качество обслуживания». «Качество» тоже не всегда зависит конкретно от сотрудника, как и «скорость». Скорее это даже зависит от руководства, которое организовало работу подразделения банка... Параметр «качество обслуживания» сформулирован слишком абстрактно. Кроме того, непонятно, почему разделены такие параметры, как «качество» и «скорость».

Скорость обслуживания – это, по-моему, составная часть качества. Клиенты тоже иногда недоумевают: «Качество и скорость – разве это не одно и то же?»

Второе. Система несколько мешает работать потому, что наши сотрудники стараются обслуживать клиентов максимально быстро и по делу, так как поток клиентов большой, нагрузка большая. Система здесь является отвлекающим фактором: после того, как сотрудник переговорил с клиентом по делу и клиент уже собирается уходить, сотрудник говорит ему: «Постойте, вот у нас еще есть такая затея! Отметьте, пожалуйста, как вы оцениваете работу персонала». Тем более, когда клиент реагирует недружелюбно, на сотрудника это оказывает негативное психологическое воздействие и мешает ему работать...

Третье. Вы спрашиваете: «Как Вы относитесь к идее – ввести несколько иную систему оценки качества работы персонала – реже, но подробнее?» Я, как управляющий, пытаюсь прийти к этой системе в операционном отделе, так как в этот отдел клиенты ходят каждый день; некоторые – реже, но постоянно одни и те же. И их справедливо начинает раздражать ежедневное заполнение этих талонов. Я планирую ввести ежемесячное, или, может быть, ежеквартальное анкетирование клиентов по более широкому кругу вопросов – порядка 15–20. Там будут те же критерии («дружелюбие», «качество»); кроме того – открытые вопросы – предложения клиентов по улучшению работы, нуждаются ли клиенты в дополнительных услугах, хотели бы они что-то изменить в работе банка и т.п. Думаю, что это будет правильнее. Эта анкета будет заполняться, наверное, не в офисе, а у клиента – в его фирме; потом клиент будет возвращать заполненную анкету.

Что касается отдела вкладов, куда клиенты приходят нечасто, и каждый день появляются новые клиенты, то, на мой взгляд, в этом отделе можно сохранить, в принципе, существующую систему. Но надо как-то разгрузить операционного работника, чтобы он не отвлекался на объяснения клиенту по поводу системы...

Мы должны над этим подумать. Может быть, эту функцию (объяснение) передать, в большей части, дежурному...

Резюмируя все приведенные выше мнения, можно сделать следующие выводы относительно рассматриваемой системы оценки качества работы персонала:

1. Данная система в незначительной степени усложняет работу сотрудникам операционного отдела; в большей степени – сотрудникам отдела вкладных операций и кассиру валютной кассы. Что касается приходной и расходной касс, сотрудника отдела ценных бумаг и дежурного, то у них введение системы не привело к появлению каких бы то ни было проблем.

2. Два из трех приведенных в талоне критериев оценки качества работы персонала – «качество обслуживания» и «скорость обслуживания» – слишком абстрактны. Кроме того, «скорость обслуживания» многие клиенты банка воспринимают как составляющую «качества обслуживания».

3. Не все клиенты понимают, что они оценивают работу именно того конкретного сотрудника, который их обслуживал; часть клиентов вместо этого оценивают работу офиса банка как единого целого.

4. Некоторых клиентов, особенно из тех, кто часто бывает в данном филиале, раздражает ежедневное заполнение талонов при неизменности их мнения о качестве работы персонала.

5. Некоторые клиенты не видят связи между уровнем качества обслуживания и наличием эффективных систем контроля качества работы сотрудников банка.

6. Практически все сотрудники филиала предлагают вместо ежедневной оценки качества их работы проводить эту оценку гораздо реже (ежемесячно) и в связи с этим по большему числу параметров.

Анализ недостатков позволил установить, что большинство из них связано не с предложенной концепцией оценки клиентами деятельности сотрудников банка, а с методом реализации идеи. По нашему мнению, снять существенную часть претензий к системе оценки поможет внедрение в банке процедуры дистанционного опроса клиентов, реализованной в виде чат-бота. Автоматизированная интеллектуальная система общения с пользователями (чат-бот) способна предложить клиенту, посетившему офис банка, выставить посредством мобильного телефона оценку качества оказанных ему услуг. Благодаря этому можно решить проблему, связанную с отвлечением сотрудников банка на объяснение существа системы оценки. Номер телефона позволяет однозначно идентифицировать клиента и сопоставить его оценку с услугой, которая клиенту была предоставлена, а также с сотрудником банка, оказывавшим ее.

Уже сама ежедневная оценка каждого сотрудника фронт-офиса является мощным регулятором деятельности персонала. Ее увязка с системой мотивации труда сделает ежедневную оценку качества работы персонала банка надежным и эффективным инструментом управления сотрудниками организации.

Литература

1. Радаев В.В. К обоснованию модели поведения человека в социологии // Социологические чтения. М., 1997. Вып. 2. С. 177–190.
2. Myers M. Qualitative Research in Information Systems. URL: <http://www.ucalgary.ca/~newsted/surveys.html>
3. Ньюман Л. Неопросные методы исследования. URL: <http://ecsocman.hse.ru/rubezh/msg/18714990.html>
4. Kirk J., Miller M. Reliability and validity in qualitative research // Qualitative research methods. Sage, 1986. Vol. 1.
5. Кэмбелл Д. Качественное знание в исследованиях действия // Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. М., 1980.
6. Дружинин В.Н. Структура и логика психологического исследования. М., 1994.
7. Каз М.С. Знак и значение в моделях трудовой деятельности: от истории вещей к истории идей // Вопросы философии. 2011. № 4. С. 41–52.
8. Гага В.А., Каз М.С., Миллер Е.В., Нехода Е.В., Солощенко Е.А. Экономика и социология труда (социально-трудовые отношения). Томск: Томский государственный университет, 2009.

9. Lincoln Y. Emerging Criteria For Qualitative And Interpretive Research. URL: <http://trochim.human.cornell.edu>

Kaz M.S., Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation), Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics (Tomsk, , Russian Federation).

THE METHOD OF OPEN INTERVIEW IN THE STUDY OF INTRA-BANK MOTIVATIONAL SYSTEMS

Keywords: qualitative research, open interview, subject approach, banking activity, employee motivation.

The specific features of research conducted in companies and focused on increasing the effectiveness of its activities are discussed in the article. The opposition of descriptive studies to normative, stemming from the belief in the positivistic paradigm, allows us to justify the role of qualitative methods in the study of economic reality. The author also discusses the need to transform the criterion of objectivity, conditioned by the requirements of the subjective paradigm, the appeal to which is inevitable if we want to discover specific features of socio-economic phenomena. The theoretical conclusions are illustrated by the practice of conducting a qualitative research aimed at improving the system of assessing the work of employees in a regional branch of one bank.

References

1. Radaev V.V. K obosnovaniyu modeli povedeniya cheloveka v sociologii // Sociologicheskie chteniya. M., 1997. Vyp. 2. S. 177-190.
2. Myers M. Qualitative Research in Information Systems // <http://www.ucalgary.ca/~newsted/surveys.html>
3. N'yuman L. Neoprosnye metody issledovaniya // <http://ecsocman.hse.ru/rubezh/msg/18714990.html>
4. Kirk J., Miller M. Reliability and validity in qualitative research // Qualitative research methods. V. 1. Sage, 1986.
5. Kehmpbell D. Kachestvennoe znanie v issledovaniyah dejstviya // Modeli ehksperimentov v social'noj psihologii i prikladnyh issledovaniyah. M., 1980.
6. Druzhinin V.N. Struktura i logika psihologicheskogo issledovaniya. M., 1994.
7. Kaz M.S. Znak i znachenie v modelyah trudovoj deyatel'nosti: ot istorii veshchej k istorii idej // Voprosy filosofii. 2011. N 4. S. 41–52.
8. Gaga V.A., Kaz M.S., Miller E.V., Nekhoda E.V., Soloshchenko E.A. EHkonomika i sociologiya truda (social'no-trudovye otnosheniya). Tomsk: Tomskij gosudarstvennyj universitet, 2009.
9. Lincoln Y. Emerging Criteria For Qualitative And Interpretive Research. // <http://trochim.human.cornell.edu>

For referencing:

Kaz M.S. Metod otkrytogo interv'yu v issledovanii vntribankovskih motivacionnyh system [The method of open interview in the study of intra-bank motivational systems]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 43, pp. 220–228.