

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

На правах рукописи

Клепнева Ксения Владимировна

Клиентоориентированность персонала в международной компании

РЕЗЮМЕ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата наук НИУ ВШЭ по менеджменту

Научный руководитель:
кандидат исторических наук
Кабалина Вера Ивановна

Москва – 2018

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. На современном этапе развития мировой экономики в условиях усиливающейся конкурентной борьбы компании находятся в постоянном поиске устойчивых и трудновоспроизводимых источников конкурентного преимущества. К числу таких источников можно отнести ориентацию на клиента (клиентоориентированность). Как показали исследования, компании, в большей степени ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов и выстраивание с ними долгосрочных взаимовыгодных партнерских взаимоотношений, более успешны, чем компании, не придающие особого значения клиентоориентированности.

В этой связи актуальность приобретает вопрос изучения клиентоориентированности сотрудников ¹ (клиентоориентированности на индивидуальном уровне) как носителей клиентоориентированности компании (клиентоориентированности на организационном уровне), так как именно они непосредственно вовлечены в процесс создания ценности для клиентов, и от их действий во многом зависит качество и перспективы развития долгосрочных отношений между компанией-поставщиком товаров и/или услуг и ее клиентами.

С теоретической точки зрения, в отечественной и мировой науке еще не сложилось единого представления о том, что понимается под клиентоориентированностью сотрудников, недостаточно данных о воздействующих на нее факторах, особенно в контексте развитых и развивающихся рынков, и возможностях управления клиентоориентированностью сотрудников. Несмотря на постоянное совершенствование управленческих практик как в России, так и за рубежом, наблюдается нехватка механизмов и инструментов, позволяющих оказывать воздействие на клиентоориентированность персонала с целью повышения уровня клиентоориентированности компании. В этой связи в компаниях нередко

¹ В рамках диссертационного исследования термины «работник» и «сотрудник», а также «сотрудники» и «персонал» принято считать синонимичными.

можно наблюдать ситуацию, при которой «фактическая» клиентоориентированность персонала подменяется «демонстрационной», то есть носит сугубо декларативный характер.

Таким образом, тема клиентоориентированности персонала представляется актуальной как в плоскости теоретических исследований, так и в контексте решения практических задач, связанных с управлением человеческими ресурсами компании с целью повышения их клиентоориентированности и в конечном итоге – их вклада в результаты деятельности компании. Попытка восполнить существующий в теории и практике пробел предпринята в настоящем диссертационном исследовании.

Степень научной разработанности проблемы.

Исследовательский интерес к изучению клиентоориентированности возник в 50-е годы прошлого столетия. Первоначально клиентоориентированность рассматривалась с позиций маркетинга в рамках формирующейся в то время концепции «ориентации на рынок/рыночной ориентации». Было выявлено наличие значимой зависимости между рыночной ориентацией компании и эффективностью/результативностью ее деятельности и доказано, что рыночная ориентация оказывает значимое положительное влияние на отношение сотрудников к выполняемой ими работе, а также на их клиентоориентированность. Впоследствии клиентоориентированность изучалась не только на организационном уровне или на уровне межфирменного взаимодействия, но и на индивидуальном уровне. Так в 1982 году Р. Сакс и Б.А. Уайтц ввели термин «клиентоориентированные продажи», под которыми предложили понимать воплощение концепции маркетинга на уровне индивида, вовлеченного в процесс осуществления продаж, и его/ее клиента. Исследуя факторы клиентоориентированности сотрудников, Т. Хенниг-Турау указал на наличие значимой зависимости между клиентоориентированностью сотрудников и их техническими, социальными навыками и мотивацией. П. Гуэнци, Л.М. Дэ Лука, Г. Троило была доказана связь между такими организационными факторами, как клиентоориентированная корпоративная

культура, стратегическая ориентация компании на долгосрочную перспективу, четкое разграничение обязанностей/ролей в соответствии с занимаемыми сотрудниками должностями и клиентоориентированностью сотрудников. С.А. Стронг и Л.С. Харрис указали на наличие зависимости между клиентоориентированной стратегией организации и клиентоориентированностью ее сотрудников.

Несмотря на постоянно увеличивающееся количество исследований клиентоориентированности сотрудников, границы данного понятия остаются довольно размытыми, существует потребность в систематизации факторов клиентоориентированности сотрудников с целью разработки управленческих механизмов, особенно для компаний, оперирующих на рынках разных стран.

О возрастающем интересе к данному вопросу также свидетельствует увеличение числа выступлений российских и зарубежных ученых-исследователей по рассматриваемой тематике на международных конференциях (Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, GSOM Emerging Markets Conference: Business and Government Perspectives, EMAC Regional Conference, Marketing Theory Challenges in Emerging Markets, International Human Resource Management Conference и др.).

Актуальность и недостаточная степень научной разработанности проблемы обусловили выбор темы диссертационного исследования, предопределив его главную цель и задачи.

Цель и задачи исследования.

Целью настоящего диссертационного исследования является разработка подхода к управлению клиентоориентированностью сотрудников международной компании (с учетом воздействующих на нее значимых факторов) с целью усиления клиентоориентированности самой компании.

Достижение поставленной цели предполагает постановку и решение следующих **задач**:

1. Выделить и систематизировать основные теоретические подходы к вопросу о клиентоориентированности сотрудников, а также результаты

исследований воздействующих на нее факторов. По результатам данного анализа обосновать авторский подход к ключевому понятию и сформировать теоретическую модель исследования, в которой отражено влияние значимых факторов на формирование клиентоориентированности персонала.

2. Разработать комплексную методологию эмпирического исследования клиентоориентированности персонала.

3. Апробировать данную методологию в международной консалтинговой компании с использованием качественных и количественных методов сбора и анализа данных.

4. По результатам качественного исследования уточнить понятие клиентоориентированности сотрудников и условий ее формирования с учетом контекста рассматриваемой организации.

5. На основе анализа данных выявить возможности управленческого воздействия на уровень клиентоориентированности сотрудников компании.

6. Разработать подход к управлению клиентоориентированностью персонала. Подготовить практические рекомендации по управлению клиентоориентированностью сотрудников и апробировать их в исследуемой международной компании.

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования является клиентоориентированность сотрудников.

Эмпирические данные собирались в крупной международной компании, оперирующей на рынке маркетинговых исследований/исследований потребительского поведения более чем в 100 странах мира. Данная компания, принадлежащая к сектору услуг, была выбрана с учетом цели исследования, поскольку для данного сектора экономики клиентоориентированность является необходимым условием успешного функционирования и важной управленческой компетенцией компании. Кроме того, исследуемая компания является типичным представителем организаций, предоставляющих профессиональные услуги другим организациям, прежде всего, с точки зрения

характера труда сотрудников, взаимодействующих с представителями компаний-клиентов вышеуказанной организации.

Компания заинтересована в построении долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами на глобальном, региональном и локальном уровнях (в отдельно взятой стране).

Что касается сотрудников клиентских департаментов² компании, они взаимодействуют с одним и тем же клиентом (или группой клиентов) в течение нескольких лет. Для развитых рынков речь идет, в среднем, о 2,5-3,5 годах взаимодействия. Для развивающихся рынков средняя продолжительность взаимодействия составляет 1,5 – 2,5 года.

Сотрудники клиентских департаментов должны обладать хорошими аналитическими способностями, глубокими знаниями методологии работы с данными компании, навыками убеждения и ведения переговоров (как с представителями компаний-клиентов, так и с представителями бэк-офиса), а также иметь хорошее представление о бизнесе клиента(ов) и конкурентной среде, в которой они оперируют.

Предметом исследования являются значимые факторы, определяющие клиентоориентированность сотрудников в зависимости от типов рынков (развитые или развивающиеся) и в целом для международной компании, как основа для управленческого воздействия и принятия решений.

Методология и методы исследования.

Теоретической основой настоящей работы стали результаты исследований клиентоориентированности компании и клиентоориентированности сотрудников в рамках менеджмента, маркетинга услуг, маркетинга взаимоотношений и управления человеческими ресурсами.

² Под сотрудниками «клиентских» департаментов принято понимать сотрудников рассматриваемой компании, работающих, например, в департаменте аудита розничной торговли, департаменте исследований инноваций, департаменте исследований потребительского поведения и т.д., и напрямую взаимодействующих с представителями компаний-клиентов: речь идет о сотрудниках департаментов маркетинговых исследований/департаментов исследований рынка и потребительского поведения компаний-производителей товаров народного потребления, автомобилей, фармацевтических компаний, компаний финансового сектора и т.д.

Были использованы такие теоретические подходы, как компетентностный подход (Х.К. Боу-Йюсар, Р.Е. Бояцис, К. Донеган, Д.С. МакКлеланд, П. Мюррей, Л.М. Спенсер младший, С.М. Спенсер, А.Б. Эскриг-Тена), стратегический подход к управлению человеческими ресурсами (М.Л. Ленгник-Холл, С.А. Ленгник-Холл, У. Брокбэнк, Д. Ульрих), модель 7S McKinsey (Т.Дж. Питерс и Р.Х. Уотерман) и модель влияния клиентоориентированности сотрудников на ключевые конструкты маркетинга услуг: удовлетворенность клиентов, приверженность клиентов и удержание клиентов (Т. Хенниг-Турау).

Для анализа теоретической базы исследований по изучаемой теме использовались следующие научные методы: сравнение, обобщение, методы группировки и классификации.

Методологию эмпирического исследования, а именно его стратегию и методы сбора и анализа данных, можно определить как комплексную. Стратегия кейс-стади для изучения специфики управления клиентоориентированностью персонала в отдельно взятой компании с учетом контекста (факторов разного уровня) сочеталась с кросс-секционной стратегией для изучения разнообразия проявления и условий клиентоориентированности, которое характерно для международной компании с филиалами в разных странах. Комплексность методологии выразилась также в сочетании качественных и количественных методов сбора эмпирических данных.

Эмпирическую базу диссертационного исследования составили качественные и количественные данные, собранные автором в 2013-2015 годах с использованием следующих методов: анализ документов, включенное наблюдение, полуструктурированное интервью и анкетный опрос.

В целях определения понятия клиентоориентированности сотрудника менеджерами автором диссертационной работы было проведено 14 полуструктурированных интервью с руководителями высшего и среднего звена,

работающих в клиентских департаментах филиалов³ исследуемой компании, расположенных в следующих странах: Великобритания, Германия, Испания, Италия, Франция, Казахстан, Нидерланды, Россия, Швеция. Автором также было проведено 7 интервью с представителями менеджмента высшего и среднего звена компаний-клиентов из Бельгии, Великобритании, Ирландии, Италии, Казахстана, Нидерландов и Швеции.

С целью выявления факторов клиентоориентированности сотрудника и построения модели управления клиентоориентированностью персонала в международной компании автором диссертационного исследования был проведен анкетный опрос сотрудников клиентских департаментов 12 филиалов в следующих странах: Бразилия, Великобритания, Германия, Индия, Ирландия, Испания, Италия, Китай, Мексика, Россия, США, Франция. Проведение анкетного опроса в одной компании обусловлено применением компетентностного подхода. Анкета была направлена 1367 сотрудникам (генеральная совокупность), 356 сотрудников приняли участие в опросе (выборочная совокупность). Таким образом, доля принявших участие в опросе от общего числа сотрудников, которым была направлена анкета, составила 26%. Выбор филиалов (стран), в которых проводилось количественное исследование, обусловлен численностью персонала клиентских департаментов в соответствующих филиалах компании. Автором были выбраны «большие» с точки зрения количества сотрудников клиентских департаментов филиалы компании. Анкета распространялась посредством использования он-лайн платформ, что позволило провести опрос с соблюдением принципа анонимности и конфиденциальности ответов респондентов.

Анализ количественных данных был осуществлен с использованием статистического пакета IBM SPSS 22.0. Автором был проведен факторный, корреляционный, кластерный и регрессионный анализ данных.

³ В отношении подразделений исследуемой компании в разных странах использовался также термин «филиалы». Термины «филиалы» и «подразделения» в рамках настоящего диссертационного исследования принято считать синонимичными.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке подхода, позволяющего определять индивидуальные, организационные и внешние факторы, оказывающие влияние на клиентоориентированность сотрудников международной компании сферы консалтинговых услуг, оценивать текущий уровень клиентоориентированности сотрудников и осуществлять управление клиентоориентированностью сотрудников как одним из факторов клиентоориентированности компании.

Автором были получены следующие результаты, носящие характер **нового знания**:

1. Обоснован компетентностный подход к определению понятия «клиентоориентированность сотрудника» и предложена интерпретация данного понятия как компетенции, отражающей способность сотрудника учитывать интересы потребителей товаров/услуг и адаптировать продукт компании под их потребности.

2. Сформирована теоретическая модель, отражающая контекстную природу клиентоориентированности и влияющих на нее индивидуальных (например, социальные навыки, мотивация), организационных (например, корпоративная культура, практики управления человеческими ресурсами) и внешних (например, тип рынка, уровень концентрации рынка) факторов. В модели показано, что внешняя среда влияет на клиентоориентированность сотрудника через клиентоориентированность компании, при этом сотрудник является носителем клиентоориентированности компании.

3. Показана взаимосвязь между потребностью компании в клиентоориентированных сотрудниках и уровнем концентрации рынка, на котором она оперирует.

4. Выявлено влияние значимых индивидуальных и организационных факторов на клиентоориентированность сотрудника.

5. Разработан подход к управлению клиентоориентированностью сотрудников, который отражен в обобщенном виде в модели управления клиентоориентированностью сотрудников компании, из которой видно, что

управление клиентоориентированностью сотрудников является комплексной задачей, в решение которой вовлечены различные заинтересованные стороны: представители отдела по работе с персоналом, отдела маркетинговых коммуникаций, топ-менеджмент компании, линейные менеджеры и сами сотрудники.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- определении клиентоориентированности сотрудника как компетенции, которой можно управлять в организационном контексте;
- выявлении зависимости между уровнем концентрации рынка и потребностью компании в клиентоориентированных сотрудниках;
- разработке подхода к управлению клиентоориентированностью сотрудников, позволяющего определить потребность компании в клиентоориентированных сотрудниках и обеспечивать компанию необходимым количеством клиентоориентированных сотрудников на протяжении ее развития.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе в рамках преподавания таких дисциплин, как «Управление человеческими ресурсами», «Теория организации», «Организационное поведение», «Маркетинг».

Практическая значимость исследования заключается в:

- использовании модели клиентоориентированности сотрудника с целью выявления насколько клиентоориентирован один сотрудник по отношению к другим сотрудникам, работающим в той же стране (группе стран);
- алгоритме принятия решений о распределении сотрудников по клиентам в компании и по развитию клиентоориентированности сотрудников;
- рекомендациях по управлению клиентоориентированностью сотрудников. Определение клиентоориентированности сотрудника формируется с учетом специфики компании и должности, в которой он работает. Затем с учетом уровня концентрации рынка, на котором оперирует компания, ее руководство определяет потребность компании в клиентоориентированных сотрудниках. Формирование и поддержание кадрового резерва

клиентоориентированных сотрудников обеспечивается совместными усилиями сотрудников отделов по работе с персоналом, маркетинговых коммуникаций, топ-менеджмента компании, линейных менеджеров и самих сотрудников.

Положения, выносимые на защиту:

1. Под клиентоориентированностью сотрудника предлагается понимать компетенцию, которая формируется под влиянием индивидуальных, организационных и внешних факторов.

2. Потребность компании в клиентоориентированных сотрудниках определяется с учетом уровня концентрации глобального рынка маркетинговых исследований, на котором она оперирует.

3. Существуют различия в наборе значимых факторов, оказывающих влияние на клиентоориентированность сотрудников в контексте развитых и развивающихся рынков.

4. Выделенные аналитическим путем универсальные факторы, оказывающие влияние на клиентоориентированность сотрудника вне зависимости от типа рынка (развитый, развивающийся), на котором он работает, могут быть приняты во внимание международной компанией для разработки глобальной политики в отношении клиентоориентированности сотрудников.

5. Разработанный на основе результатов исследования управленческий подход, отраженный схематически в модели управления клиентоориентированностью сотрудников компании, и алгоритм принятия решений о распределении сотрудников по клиентам в компании и по развитию клиентоориентированности сотрудников могут быть использованы компаниями в целях управления клиентоориентированностью их сотрудников с целью усиления клиентоориентированности самих компаний.

Достоверность и обоснованность результатов обеспечиваются критическим анализом широкого круга литературы по проблеме клиентоориентированности персонала с учетом воздействующих контекстуальных факторов, обоснованным выбором методологии и методов эмпирического исследования, репрезентативностью выборки опроса

сотрудников исследуемой международной компании, использованием при сборе данных преимущественно апробированных опросных инструментов, а также тщательным соблюдением процедуры статистического анализа количественных данных.

Степень достоверности и апробация результатов исследования.

Результаты исследования были представлены автором на следующих российских и международных научных конференциях:

- 6-ая ежегодная научная конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Россия, г. Москва, НИУ-ВШЭ, 22-24 октября 2013 г.);

- 7-ая ежегодная научная конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Россия, г. Москва, НИУ-ВШЭ, 20-21 ноября 2014 г.);

- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2015» (секция «Экономика», подсекция «Экономика труда»), (Россия, г. Москва, МГУ, 13-17 апреля 2015 г.);

- Международная научная конференция «Развивающиеся рынки 2015: перспективы развития бизнеса и государства» (Россия, г. Санкт-Петербург, ВШМ, СПбГУ, 13-17 октября 2015 г.);

- 8-ая ежегодная научная конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Россия, г. Москва, НИУ-ВШЭ, 12-13 ноября 2015 г.).

Основные положения работы неоднократно обсуждались в рамках заседаний кафедры Управления человеческими ресурсами, а также постоянно действующего научного семинара Школы бизнеса и делового администрирования Факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ.

Результаты работы автора нашли применение в деятельности международной консалтинговой компании, оперирующей на рынке маркетинговых исследований, о чем имеется справка о внедрении.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 6 работ общим объемом 3,7 п.л. (авторский вклад – 3 п.л.), в том числе 3 статьи объемом 2,6 (авторский вклад – 2 п.л.) в журналах, входящих в список рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 8 приложений. Объем работы (без учета приложений) составляет 166 страниц, общий объем – 192 страницы. В работе представлено 19 таблиц и 14 рисунков. Список использованной литературы включает в себя 141 наименование, в том числе 120 – на иностранных языках.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Клиентоориентированность сотрудника предлагается рассматривать как компетенцию, формируемую под воздействием индивидуальных, организационных и внешних факторов

Основная категория диссертационного исследования – «клиентоориентированность персонала» – рассматривается автором через призму компетентностного подхода как ключевая компетенция персонала, необходимая для поддержания клиентоориентированности компании как компетенции, обеспечивающей ей конкурентное положение на рынке. Опираясь на анализ научной литературы по менеджменту и организационной психологии, автор выделяет два принципиальных момента, которые характеризуют авторскую позицию относительно категорий «компетенция» и «клиентоориентированность сотрудника».

Во-первых, компетенция рассматривается как интегральная характеристика (зависимая переменная), которая определяется целым рядом факторов, например, знаниями, навыками, мотивацией, полномочиями при принятии решений, формализацией бизнес-процессов в компании и т.д. (независимые переменные).

Во-вторых, компетенция – это не универсальная, а контекстная категория и должна быть определена для каждой отдельной организации.

Таким образом, клиентоориентированность сотрудника в диссертации рассматривается как способность сотрудника учитывать интересы потребителей товаров/услуг и адаптировать продукт компании под их потребности. Клиентоориентированность сотрудника формируется под влиянием факторов контекста, в котором существует компания.

Посредством систематизации факторов клиентоориентированности сотрудника, проведенной на основе анализа научной литературы, автором были выделены три группы факторов клиентоориентированности сотрудника:

индивидуальные (в том числе внутриличностные), организационные и внешние факторы (факторы внешней среды). В рамках диссертационной работы внимание сосредоточено на индивидуальных, организационных и внешних факторах (факторах внешней среды), так как внутриличностными факторами довольно сложно управлять в организационном контексте.

В сформированной по результатам анализа научной литературы теоретической модели клиентоориентированности сотрудника отражены основные теоретические положения диссертационной работы, ее ключевые понятия – элементы модели – и связи между этими элементами (см. рисунок 1).

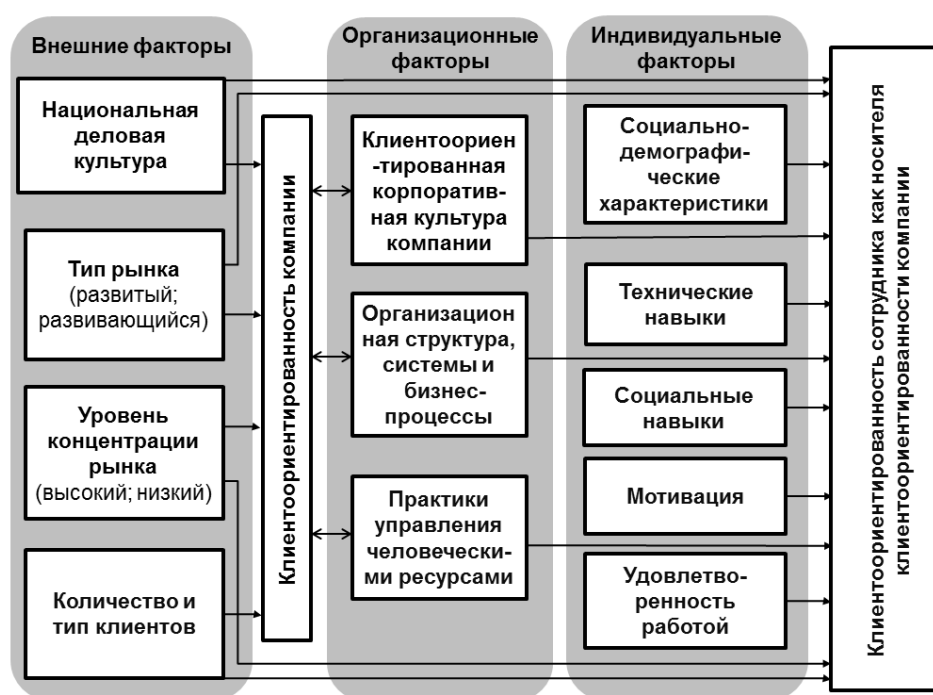


Рисунок 1 – Теоретическая модель клиентоориентированности сотрудника

Источник: составлено автором

2. Потребность компании в клиентоориентированных сотрудниках определяется с учетом уровня концентрации рынка, на котором она оперирует

Исходным положением диссертационной работы является связь клиентоориентированности сотрудника с клиентоориентированностью

компании, так как сотрудники компании являются носителями ее клиентоориентированности. Клиентоориентированность актуальна для компаний/подразделений компаний (и, следовательно, их сотрудников), работающих с клиентами в конкурентной среде. В условиях монополии клиентоориентированность компании (и ее сотрудников) может отсутствовать или носить декларативный (применительно к сотрудникам – демонстрационный) характер.

На основе доступной информации - показателей выручки по итогам 2014 года основных игроков рынка маркетинговых исследований, на котором оперирует международная консалтинговая компания (Компания ABC), - рассчитан показатель уровня концентрации на глобальном рынке маркетинговых исследований (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Выручка и доля рынка основных игроков на глобальном рынке маркетинговых исследований

Выручка в млрд. долларов США в 2014 г.		
Компания	Выручка	Доля рынка
Компания ABC	6,29	29,6%
Компания 2	3,84	18,1%
Компания 3	2,6	12,3%
Компания 4	2,2	10,4%
Компания 5	1,93	9,1%
Компания 6	0,95	4,5%
Компания 7	0,52	2,5%
Компания 8	0,48	2,3%
Компания 9	0,42	2,0%
Компания 10	0,37	1,7%
Компания 11	0,33	1,6%
Компания 12	0,29	1,4%
Компания 13	0,29	1,4%
Компания 14	0,27	1,3%
Компания 15	0,23	1,1%
Компания 16	0,21	1,0%
Общая выручка:	21,22	

Источник: составлено автором на основе данных информационно-аналитического ресурса Statista.

Режим доступа: [http://www.statista.com/statistics/267648/top-market-research-companies-by-revenue/]

Использовался индекс Херфиндаля-Хиршмана, который представляет собой сумму квадратов процентных долей каждого участника рынка и позволяет определить уровень концентрации рынка. Величина данного индекса варьируется в пределах от 0 (полная деконцентрация рынка) до 10000 (абсолютная монополия – 100% рынка).

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что глобальный рынок маркетинговых исследований можно считать умеренно концентрированным. В структуре индекса Компания ABC является ведущим игроком (рыночная доля компании составляет 29,6%). При этом четыре ведущие компании вместе покрывают 70,4% рынка, следовательно, можно говорить о плотной (компактной) олигополии.

В итоге сделан вывод о том, что, в целом, для Компании ABC важна клиентоориентированность, однако, ее нельзя назвать ключевой компетенцией на глобальном уровне. Можно предположить, что для некоторых рынков (стран), на которых оперирует Компания ABC, характерен более высокий уровень концентрации, для других - более низкий. В таком случае на локальном уровне у компании будут разные потребности в клиентоориентированных сотрудниках. На глобальном уровне потребность в клиентоориентированных сотрудниках будет существовать, в первую очередь, с целью установления, поддержания и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми клиентами.

3. Существуют различия в наборе значимых факторов, оказывающих влияние на клиентоориентированность сотрудников в контексте развитых и развивающихся рынков

По итогам формирования теоретической модели клиентоориентированности сотрудника и выявления зависимости между потребностью компании в клиентоориентированных сотрудниках и уровнем концентрации рынка, на котором она оперирует, автором было реализовано эмпирическое исследование с использованием качественных и количественных методов.

Клиентоориентированность сотрудников компании измерялась на основе их самооценки посредством сокращенной версии шкалы SOCO, разработанной М.М. Райан, Р. Саксом, Г.Н. Соутаром, Р.У. Томасом, Б.А. Уайтцом. Шкала состояла из следующих пяти утверждений, свою степень согласия/несогласия с которыми сотрудникам предлагалось оценить по семибалльной шкале Лайкерта (от «совершенно не согласен» (кодировка ответа: -3) до «полностью согласен» (кодировка ответа: 3):

- я стараюсь понять потребности моего клиента;
- я действую в интересах моего клиента;
- если у клиента есть проблема, я стараюсь предложить ему такой продукт/такую услугу, который/которая поможет ему решить данную проблему;
- я предлагаю клиенту тот продукт/ту услугу, который/которая в наибольшей степени поможет ему решить возникшую у него проблему;
- я стараюсь узнать, какой продукт/какая услуга окажется наиболее полезной для клиента.

С целью формирования более полного представления о факторах, оказывающих влияние на клиентоориентированность сотрудников филиалов, сгруппированных по типу рынка, автором диссертационного исследования были построены две многофакторные регрессионные модели на основе ответов респондентов, работающих в исследуемой компании на развитых (R-квадрат равен 0,555) и развивающихся (R-квадрат равен 0,6995) рынках соответственно.

По результатам регрессионного анализа данных было выявлено влияние следующих факторов на клиентоориентированность сотрудника:

- а) в контексте развитых рынков:
 - технический навык, заключающийся в умении по результатам переговоров разработать и предложить решение, направленное на решение задач, стоящих перед клиентом;
 - социальные навыки (например, коммуникативные навыки, навыки влияния и т.д.);
 - мотивация;

- полномочия в области принятия решений;
- частое выполнение/доделывание сотрудниками клиентского департамента работы бэк-офиса (не клиентского департамента);
- использование компанией результатов опросов клиентов с целью вознаграждения сотрудников клиентских департаментов, например, во время процесса пересмотра заработной платы, при определении сумм выплат по бонусам и т.д.;
- срок функционирования филиала компании на рынке в конкретной стране.

б) в контексте развивающихся рынков:

- технические навыки;
- социальные навыки (например, коммуникативные навыки, навыки влияния и т.д.);
- мотивация;
- полномочия в области принятия решений;
- неформальные деловые отношения;
- четкое разделение ролей между фронт-офисом (клиентским департаментом) и бэк-офисом (не клиентским департаментом);
- наличие технического образования;
- срок функционирования филиала компании на рынке в конкретной стране.

Наиболее сильное влияние на клиентоориентированность сотрудников в контексте развитых рынков оказывает их мотивация, в контексте развивающихся рынков – их мотивация и социальные навыки.

Важно отметить, что качество модели для развитых рынков оказалось не очень высоким (это обусловлено довольно низким значением R-квадрата модели, а также гетероскедастичностью ее остатков). Это означает, что модель для развитых рынков не учитывает все факторы, оказывающие влияние на клиентоориентированность сотрудников филиалов стран, отличающихся друг от друга по другим основаниям, которые были объединены в одну группу.

4. Выделенные аналитическим путем универсальные факторы, оказывающие влияние на клиентоориентированность сотрудника вне зависимости от типа рынка (развитый, развивающийся), на котором он работает, могут быть приняты во внимание международной компанией для разработки глобальной политики в отношении клиентоориентированности сотрудников.

Ввиду невысокого качества модели для развитых рынков работа над построением модели клиентоориентированности сотрудников исследуемой компании была продолжена. Был проведен кластерный анализ данных с целью формирования однородных групп стран по признаку национальной деловой культуры и построена многофакторная регрессионная модель с постоянными эффектами влияния различных переменных на клиентоориентированность сотрудника (см. таблицу 2). Коэффициент детерминации модели равен 0,61, то есть модель объясняет 61% изменчивости изучаемого явления (клиентоориентированности сотрудника). Данная модель позволила сформировать более полное представление о клиентоориентированности сотрудника и оказывающих на нее влияние факторах.

Таблица 2 – Модель клиентоориентированности сотрудника

	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	Значимость (p-value)
Константа	-0.1339	0.1168	-1.1463	0.2525
Постановка целей: включение элемента развития отношений с клиентами/повышения уровня удовлетворенности клиентов в состав формализованных целей сотрудника на год	0.0757	0.0347	2.1811	0.0299
Технические навыки	0.1067	0.0459	2.3249	0.0207
Социальные навыки (например, коммуникативные навыки, навыки влияния и т.д.)	0.2565	0.0460	5.5722	0.0000
Мотивация	0.3550	0.0431	8.2323	0.0000

Продолжение таблицы 2

Полномочия в области принятия решений	0.1173	0.0411	2.8534	0.0046
Удовлетворенность работой (только для развивающихся рынков)	0.1038	0.0493	2.1051	0.0360
Обучение на рабочем месте по следующим темам: клиентоориентированность, управление взаимоотношениями с клиентами и взаимодействие с клиентами	0.1063	0.0633	1.6799	0.0939
Образование в области технических наук	-0.3223	0.1294	-2.4914	0.0132
Неформальные деловые отношения	0.1020	0.0375	2.7218	0.0068

Источник: составлено автором

Постоянные эффекты в модели соответствуют кластерам стран, выделенным на основе шкалы, разработанной Г. Хофштеде, Г. Дж. Хофштеде и М. Минковым. Кластер 3 (Россия) принимается за исходный (постоянный эффект равен нулю), т.е. значения фиктивных переменных, соответствующих постоянным эффектам кластеров 1, 2 и 4, рассчитаны по отношению к России. Значение постоянного эффекта для стран Кластера 1 (Великобритания, Ирландия, Германия, Италия, США) равно 0.0999, для стран Кластера 2 (Франция, Испания, Бразилия, Мексика) равно -0.2477, для стран Кластера 4 (Индия, Китай) равно -0.0278.

Среднее значение клиентоориентированности сотрудников по кластерам представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Среднее значение клиентоориентированности сотрудника для стран 4-х кластеров

Кластер	Среднее значение клиентоориентированности сотрудника
1. Великобритания, Ирландия, Германия, Италия, США	0.1236
2. Франция, Испания, Бразилия, Мексика	0.0390
3. Россия	-0.1536
4. Индия, Китай	-0.1962

Источник: составлено автором

Полученные результаты схематически представлены на рисунке 2.

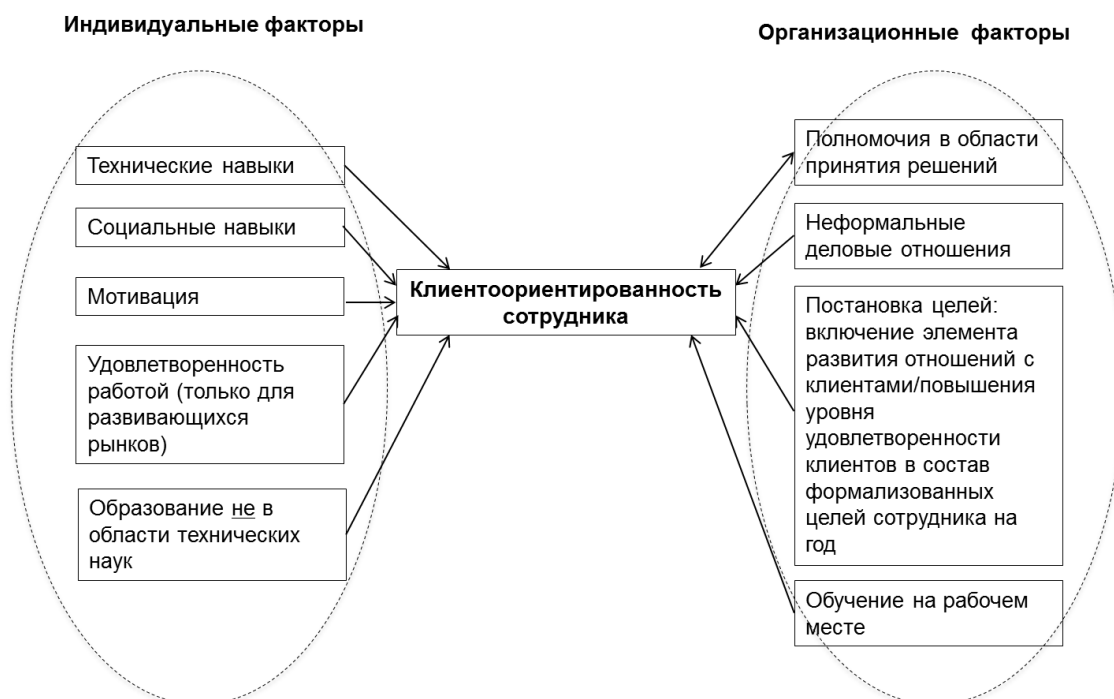


Рисунок 2 – Влияние индивидуальных и организационных факторов на клиентоориентированность сотрудника

Источник: составлено автором

В целях дальнейшего изучения возможностей практического применения полученной на основе статистического анализа данных модели клиентоориентированности сотрудника автором диссертационного

исследования была проведена ее апробация в исследуемой компании. Апробация заключалась в обсуждении результатов исследования с ответственными сотрудниками компании и приведении модели в соответствие с корпоративными ценностями компании. В результате обсуждения модели было сокращено количество элементов, входящих в ее состав. Сама модель стала более универсальной: в ее составе остались только наиболее значимые⁴ элементы для подразделений компании, оперирующих как на развитых, так и на развивающихся рынках.

В итоге на клиентоориентированность сотрудников влияют следующие факторы:

- индивидуального уровня: мотивация, социальные навыки, технические навыки;

- организационного уровня: оценка сотрудника в части постановки целей (включение элемента развития отношений с клиентами/повышения уровня удовлетворенности клиентов в состав формализованных целей сотрудника на год), полномочия в области принятия решений, неформальные деловые отношения.

Следует отметить, что регрессионная модель клиентоориентированности сотрудника имеет прикладное значение. Она позволяет определить, насколько клиентоориентирован один сотрудник по отношению к другим, работающим в том же филиале компании в той же стране, и может использоваться при оценке персонала. В диссертации на конкретном примере ответов респондента продемонстрировано действие эмпирической модели клиентоориентированности сотрудника.

5. Разработанный на основе результатов исследования управленческий подход, отраженный схематически в модели управления клиентоориентированностью сотрудников компании, и алгоритм принятия решений о распределении сотрудников по клиентам в компании и по

⁴ P-value $\leq 0,03$.

развитию клиентоориентированности сотрудников могут быть использованы компаниями в целях управления клиентоориентированностью их сотрудников с целью усиления клиентоориентированности самих компаний.

По итогам эмпирического исследования и с учетом результатов тестирования и апробации модели клиентоориентированности сотрудника в международной компании разработана модель управления клиентоориентированностью сотрудников (см. рисунок 3).

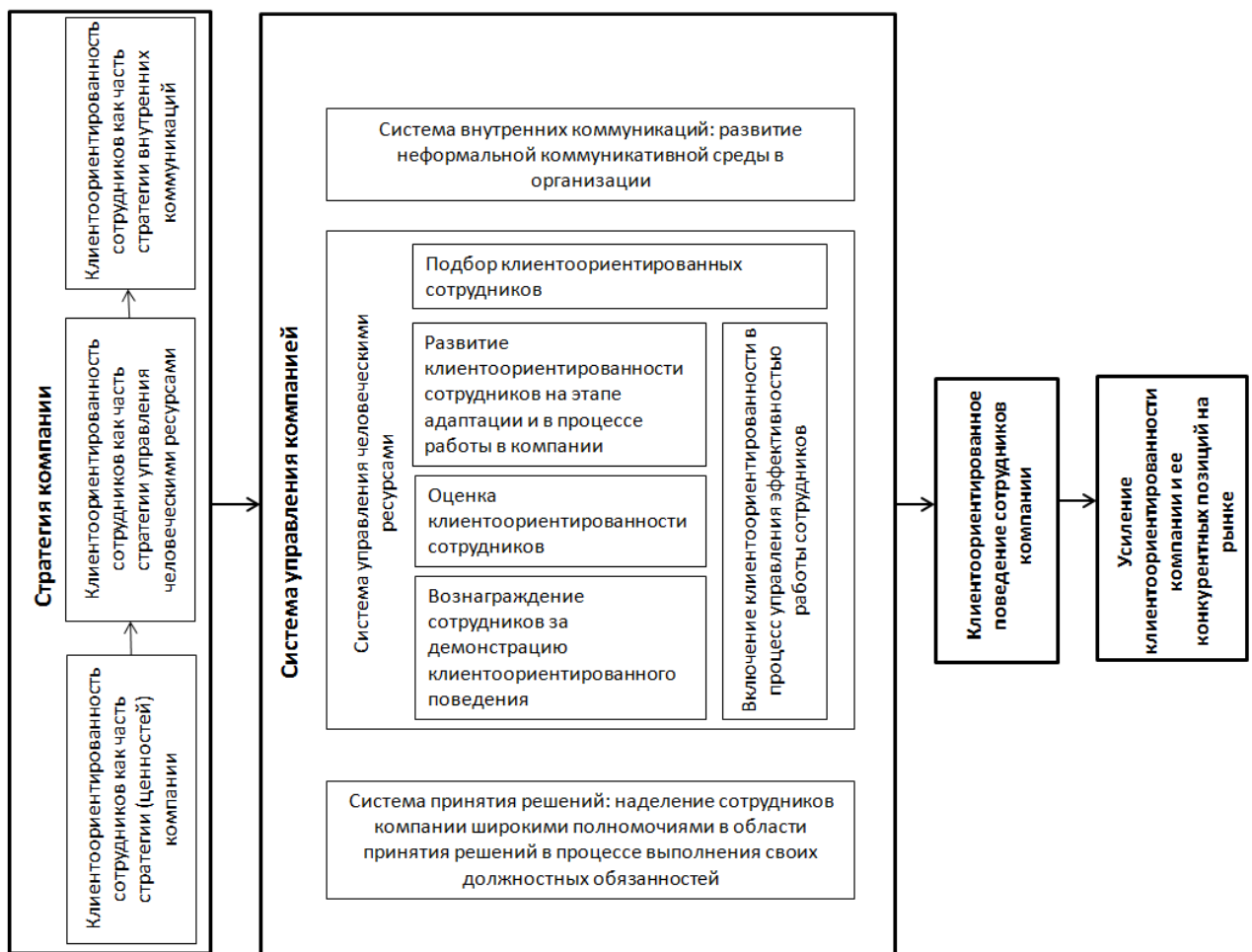


Рисунок 3 – Модель управления клиентоориентированностью сотрудника

Источник: составлено автором

В модели наглядно показано, что для обеспечения потребностей компании в клиентоориентированных сотрудниках необходимо воздействовать на

клиентоориентированность сотрудников через систему управления компанией в целом, обращая особое внимание на систему управления человеческими ресурсами, систему принятия решений и систему внутренних коммуникаций.

Помимо вышеуказанной модели, в диссертационной работе предложен алгоритм принятия решений о распределении сотрудников по клиентам в компании и развитию клиентоориентированности данных сотрудников (см. рисунок 4) с учетом потребности компании в клиентоориентированных сотрудниках в зависимости от уровня концентрации рынков, на которых оперирует компания. Рассмотрено три случая:

- компания не заинтересована в клиентоориентированных сотрудниках: данная ситуация наблюдается в случае высокой/полной монополизации рынка ключевым игроком;

- компания заинтересована в клиентоориентированных сотрудниках: данная ситуация наблюдается в условиях конкурентной рыночной среды. При этом, чем ниже уровень концентрации рынка, тем важнее для компании клиентоориентированность ее сотрудников;

- компания частично заинтересована в клиентоориентированных сотрудниках: данная ситуация наблюдается, в случае если компания оперирует на нескольких рынках одновременно, при этом для одной части этих рынков характерен высокий уровень концентрации, а для другой – низкий.

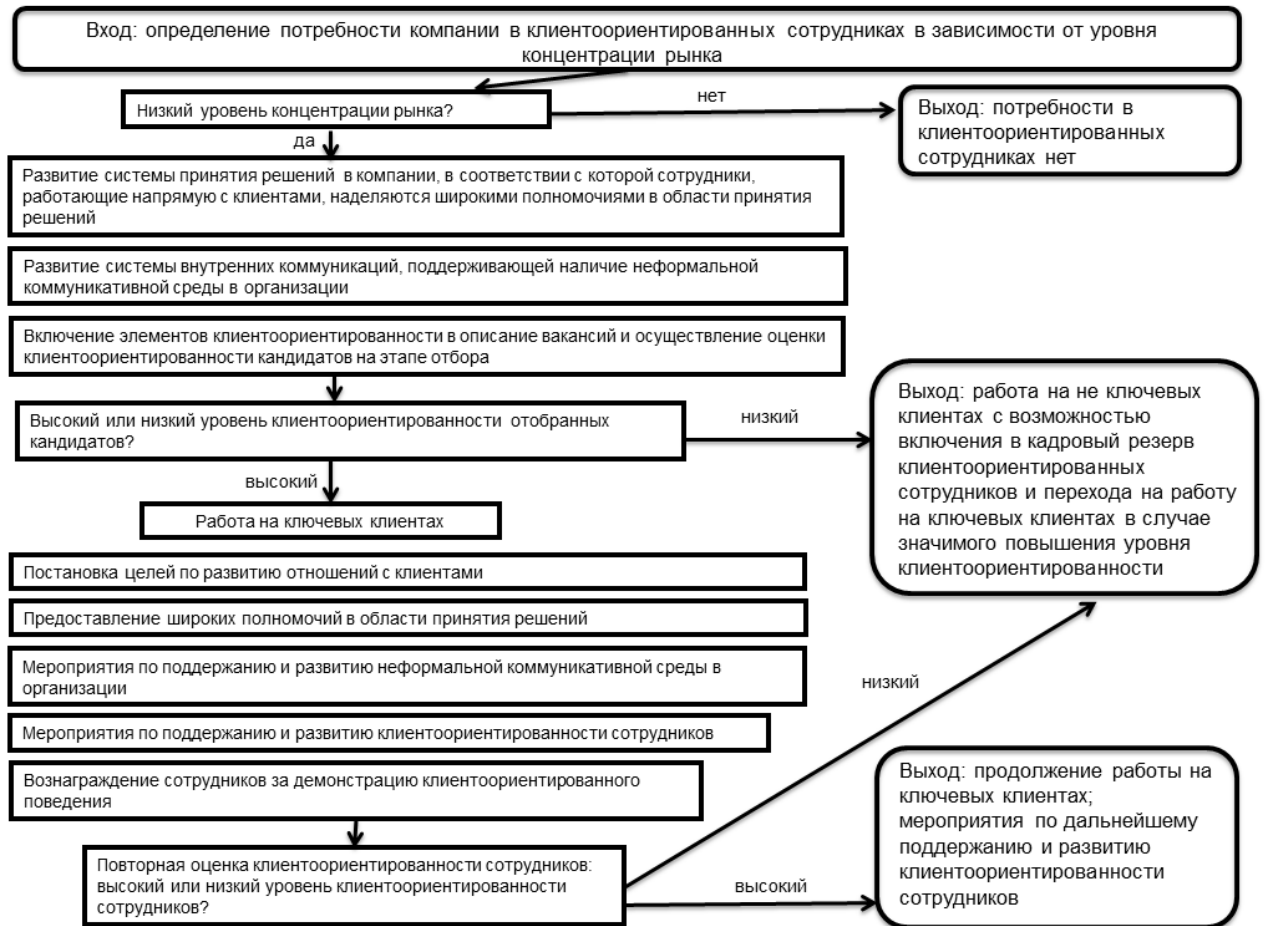


Рисунок 4 – Алгоритм принятия решений о распределении сотрудников по клиентам в компании и по развитию клиентоориентированности сотрудников

Источник: составлено автором

Вышеуказанный алгоритм может использоваться как на глобальном, так и на локальном уровне (на уровне филиалов и/или департаментов компании) одновременно. При этом решение о разделении клиентов на «ключевых» и «не ключевых» каждый раз будет приниматься менеджментом компании в контексте отдельного департамента, филиала компании или всей организации в целом.

В диссертационной работе представлен ряд практических рекомендаций по управлению клиентоориентированностью сотрудников:

- уточнение понятия клиентоориентированности для конкретной организации и разработка соответствующей модели компетенций;

- выявление потребностей компании в клиентоориентированных сотрудниках и направление клиентоориентированных сотрудников на работу с ключевыми клиентами компании;
- развитие клиентоориентированности сотрудников посредством совместных усилий представителей отделов по работе с персоналом, маркетинговых коммуникаций, топ-менеджмента компании, линейных менеджеров и самих сотрудников;
- управление клиентоориентированностью сотрудников в рамках системы управления человеческими ресурсами, управления внутренними коммуникациями и системы принятия решений в компании;
- адаптация модели управления клиентоориентированностью персонала и рекомендаций по управлению клиентоориентированностью сотрудников в соответствии с типом рынка, на котором оперирует компания.

С учетом контекстного подхода указано, что предложенные практические рекомендации применимы, в первую очередь, для исследованной международной компании и не могут быть использованы в другом организационном контексте в чистом виде. Вместе с тем, опираясь на разработанный автором диссертационной работы подход к построению модели управления клиентоориентированностью сотрудников, можно сформировать модели управления клиентоориентированностью сотрудников и для:

- других международных консалтинговых организаций сферы услуг с учетом специфики их внешней и внутренней среды;
- компаний, оперирующих на нескольких региональных рынках в одной стране.

Разработанные автором рекомендации по управлению клиентоориентированностью сотрудников применимы для различных компаний сферы профессиональных услуг и особенно актуальны, в случае если соответствующая компания стремится сделать клиентоориентированность одним из своих конкурентных преимуществ.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ РАБОТЫ

1. Предложено определение клиентоориентированности сотрудника как компетенции, отражающей его способность учитывать интересы потребителей товаров/услуг и адаптировать продукт компании под их потребности. Клиентоориентированность сотрудника формируется под влиянием индивидуальных, организационных и внешних факторов и может подвергаться управленческому воздействию в организационном контексте.
2. Потребность компании в клиентоориентированных сотрудниках связана с уровнем концентрации рынка, на котором она оперирует. При низком уровне концентрации рынка у компании существует потребность в усилении своей клиентоориентированности, а, следовательно, и в клиентоориентированных сотрудниках. Определена потенциальная потребность исследованной международной консалтинговой компании в клиентоориентированных сотрудниках с учетом уровня концентрации глобального рынка маркетинговых исследований, на котором она оперирует.
3. Выявлены взаимосвязи между клиентоориентированностью сотрудников и воздействующими на нее факторами в контексте развитых и развивающихся рынков. Наиболее сильное влияние на клиентоориентированность сотрудников в контексте развитых рынков оказывает их мотивация, в контексте развивающихся рынков – их мотивация и социальные навыки.
4. Разработана эконометрическая модель клиентоориентированности сотрудника. В модели учтены наиболее универсальные факторы, оказывающие значимое влияние на клиентоориентированность сотрудника в исследуемой компании: технические навыки; социальные навыки; мотивация; удовлетворенность работой (только для развивающихся рынков); образование в области технических наук; постановка целей: включение элемента развития отношений с клиентами/повышения уровня удовлетворенности клиентов в состав формализованных целей сотрудника на

год; полномочия в области принятия решений; неформальные деловые отношения; обучение на рабочем месте по следующим темам: клиентоориентированность, управление взаимоотношениями с клиентами и взаимодействие с клиентами. Для групп стран (кластеров), сформированных по признаку национальной деловой культуры, рассчитаны средние значения клиентоориентированности сотрудников. На конкретном примере ответов респондента продемонстрирована возможность использования модели клиентоориентированности сотрудника для решения практической задачи, заключающейся в определении того, насколько клиентоориентирован рассматриваемый сотрудник по отношению к другим сотрудникам, работающим в том же подразделении компании в той же стране (кластере стран).

5. Разработана модель управления клиентоориентированностью сотрудников компании и рекомендации, направленные на повышение клиентоориентированности сотрудников с целью усиления клиентоориентированности самой компании. В модели показано, что управление клиентоориентированностью персонала является комплексной управленческой задачей, в решение которой вовлечена не только служба управления персоналом, но и другие элементы системы управления компанией.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Работы, опубликованные автором в ведущих рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации:

1. Клепнева, К.В. Подбор клиентоориентированного персонала / К.В. Клепнева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 4. – С. 38–46. – 0,8 п.л.

2. Клепнева, К.В. Вознаграждение клиентоориентированного персонала / К.В. Клепнева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 120–125. – 0,6 п.л.

3. Клепнева, К.В. Развитие клиентоориентированности сотрудников международной компании / К.В. Клепнева, В.И. Кабалина // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2018. – Том 7, № 2 – С. 3–14. – 1,2 п.л (авторский вклад – 0,6 п.л.)

Другие публикации по теме диссертации:

4. Клепнева, К.В. Управление клиентоориентированностью персонала в международной компании [Электронный ресурс] / К.В. Клепнева // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр.; под науч. ред. И.О. Волковой; сост. Е.В. Филипская; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», ф-т менеджмента. – Вып. 6. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. – С. 200–207. – URL: <http://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/156112654> (дата обращения: 15.06.2018). – 0,45 п.л.

5. Klepneva, K.V. A Competency Model of Personnel Customer Orientation [Electronic resource] / K.V. Klepneva // GSOM Emerging Markets Conference: Business and Government Perspectives: Proceedings of International Conference, 15–17 Oct. 2015, St. Petersburg: St. Petersburg University Graduate School of Management. – P. 861–868. – URL: http://www.gsom.spbu.ru/files/a_1/sbornik_emc_2015_2.pdf (дата обращения: 15.06.2018). – 0,45 п.л.

6. Kabalina V., Klepneva K. Managing Personnel Customer Orientation: Competency and Contextual Approaches. [Electronic resource] / GSOM Emerging Markets Conference: Business and Government Perspectives: Proceedings of International Conference, 5–7 Oct. 2017, St. Petersburg: St. Petersburg University Graduate School of Management. – P. 144 – 146. – URL: https://gsom.spbu.ru/files/emc_2017_book_of_abstracts_2.pdf (дата обращения: 15.06.2018). – 0,2 п.л (авторский вклад – 0,1 п.л.)