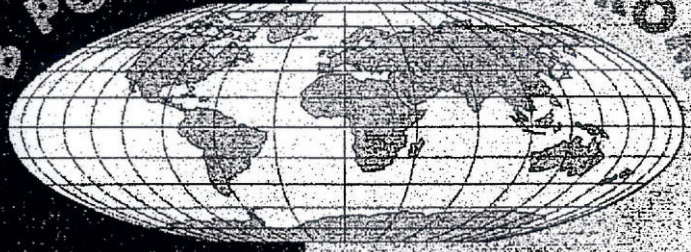


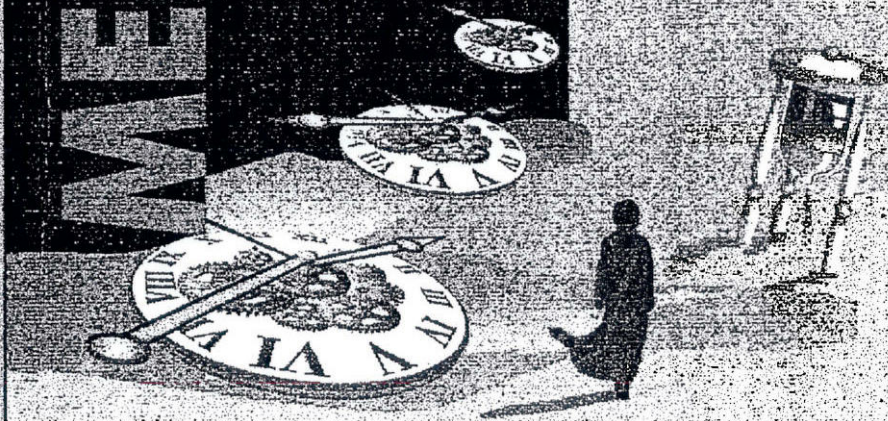
МЕНЕДЖМЕНТ

В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ



Всё

о теории и практике
управления
бизнесом,
финансами,
кадрами...



ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖМЕНТ
в России и за рубежом



www.mevriz.ru

ISSN 1029-5857



1'2015

ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ



ПОДПИСКА

(издается с 1997 года, включен в перечень ВАК)

журнал

Менеджмент В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО:

- на почте по каталогам
 - «Роспечать» - 80965
 - 80966
 - «Почта России» - 99688
 - 61954
 - «Пресса России» - 38867
 - 34097
- в издательстве:
 - по телефонам (499)148-9562, 148-9970
 - по электронной почте info@dls.ru
 - на сайте www.dls.ru

На сайте www.dls.ru открыта подписка на ОНЛАЙН версию журнала.

СОДЕРЖИТ МАТЕРИАЛЫ ПО:

- теории, организации и экономике менеджмента
- государственному управлению
- стратегическому менеджменту
- отраслевому менеджменту
- управлению международным бизнесом
- управленческому консалтингу
- экологическому менеджменту
- новым технологиям менеджмента
- дискуссионный клуб

Подробная информация о журнале, аннотации, а также архивы статей — на сайте WWW.MEVRIZ.RU

Телефоны для справок:
(499) 168-3939, (495) 964-9757.

МЕН В РОССИИ

Контроль
эрозия

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Генезис компетентности от истоков к перспективам
Хохлова Т.П.

К вопросу о развитии теории и институтов: что есть при
Солдатенков В.Ю.

Методы оценки влияния на капитализацию компании
Панова Е.А., Швед Е.В.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Направления совершенствования государственных и муниципальных экстремизма и ксенофобии
Абрамов Р.А.

Особенности эволюции менеджмента
Якубовский Г.С.

ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Оценка влияния рыночных отношений в Российской Федерации
Кожеева О.В., Трифонов В.В.

Система менеджмента качества в ортопедотравматологическом учреждении
Овчинников Е.Н., Стогов М.В.

Применение концепции зрелости в деятельности управляющей организации
Евсеева С.А.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Многосторонняя платформа реализации краудсорсинга
Долженко Р.А.

Корпоративные социальные инновации
Закаблукowski Е.В., Ганюков А.В.

СПИСКА

года, включен в перечень ВАК)

журнал

МЕНЕДЖМЕНТ

И ЗА РУБЕЖОМ

МАТЕРИАЛЫ ПО:

организации и экономике

та

енному управлению

скому менеджменту

у менеджменту

о международным

скому консалтингу

скому менеджменту

ологиям менеджмента

ный клуб

нформация с журнала

также архивы статей -

WWW.MEVRIZ.RU

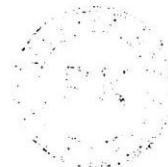
ны для справок:

939 (495) 964-9757

МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

№ 1/2015

Контрольный
экземпляр СОДЕРЖАНИЕ



16+

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Генезис компетентностно ориентированной модели управления:
от истоков к перспективам

Хохлова Т.П. 4

К вопросу о развитии теории дисфункции экономических систем
и институтов: что есть причина банкротства?

Солдатенков В.Ю. 14

Методы оценки влияния нематериальных активов и репутации
на капитализацию компаний

Панова Е.А., Швед Е.В. 21

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Направления совершенствования организационно-правовой деятельности
государственных и муниципальных органов власти в сфере профилактики
экстремизма и ксенофобии в условиях формирующейся личности

Абрамов Р.А. 27

Особенности эволюции модели экономического развития Испании

Якубовский Г.С. 38

ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Оценка влияния рыночных факторов на развитие электронного бизнеса
в Российской Федерации

Кожеева О.В., Трифонов П.В. 47

Система менеджмента качества в научной организации
ортопедотравматологического профиля

Овчинников Е.Н., Стогов М.В., Солдатов Ю.П. 55

Применение концепции заинтересованных сторон
в деятельности управляющих организаций в сфере ЖКХ

Евсеева С.А. 63

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Многосторонняя платформа краудсорсинга как фактор успешной
реализации краудсорсинговых проектов

Долженко Р.А. 71

Корпоративные социальные сети в современном менеджменте организации

Заблакуевский Е.В., Гапонова О.С., Коршунов И.А. 79

Оценка эффективности реструктуризации бизнеса и его социальной ответственности: современный методологический подход <i>Иванова И.А., Бикеева М.В.</i>	89
Моделирование стоимости фармацевтической компании в процессах слияния и поглощения на рынке <i>Балашов А.И., Ишчулова Р.Р.</i>	97
Интеграция менеджмента качества, охраны окружающей среды, здоровья и обеспечения безопасности труда в образовательном учреждении <i>Писаренко К.Э., Квитко В.Ж., Писаренко Э.В.</i>	105
Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта аксиологического управления компанией <i>Гилетич Е.М.</i>	113

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вознаграждение клиентоориентированного персонала <i>Клепнева К.В.</i>	120
Управленческое экономическое мышление как характеристика компетенций субъекта управления (менеджера) <i>Богунув Л.А.</i>	126

ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ

Тенденции развития коллективного хозяйства Бурятии <i>Федотова И.П.</i>	132
--	-----

ПУБЛИКАЦИИ

Список статей, опубликованных в журнале «Менеджмент в России и за рубежом» в 2014 г.	137
---	-----

Редакционный совет:

Бузник В.М., академик РАН;	Мешалкин В.П., член-корреспондент РАН;
Булатов И.С., Ph.D. (Соединённое Королевство Великобритании и Северной Ирландии);	Праузедло Фр., профессор (Итальянская Республика);
Воробьев А.Г., д. э. н., профессор;	Проценко О.Д., д. э. н., профессор;
Голубков Е.П., д. э. н., профессор;	Пуйджанер Л., профессор (Королевство Испания);
Дови В., профессор (Итальянская Республика);	Путилов А.В., д. т. н., профессор;
Капустенко П.А., профессор (Украина);	Соколов Ю.А., д. э. н., профессор;
Комзолов А.А., д. э. н., профессор;	Степанов В.И., д. э. н., профессор;
Ломакин М.И., д. э. н., профессор;	Философова Т.Г., д. э. н., профессор;
Ларионов В.Г., д. э. н., профессор;	Шинкевич А.И., д. э. н., профессор
Леонтьев Л.И., академик РАН;	

Журнал входит в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ.

Публикация статей производится только после подписания договоров с авторами.

Приглашаем на наш сайт: www.fipress.ru, где вы найдёте информацию о журнале и сможете оформить заказ на подписку.

Открыта подписка на *on-line* версию журнала.
 Подробности — на сайте: <http://dis.ru/e-store/subscription/>



УВАЖАЕМЫЕ ЧИ «МЕНЕДЖМЕНТ ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ»

От всего сердца по
Новым, 2015 годом!

В новогодние дни и далёким счастья, здор в теле, в делах. В филос номерный характер разв согласованность, цельн сти же – слаженность цело по качеству сущностей». гармония – это согласов фликтных элементов в л управленческой гармон между сотрудниками и строиться на доверии, и выиграть, не победив. Ч юдный выигрыш.

Помните последню гацких: «СЧАСТЬЕ ДЛЯ ОБИЖЕННЫЙ!»

Здоровья, счастья, ё конечно, не получится...

Главный редактор ж
«Менеджмент в Рос

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

Клепнева К.В.,

аспирант национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»,
ksenia.klepneva@gmail.com

В данной статье предложен обзор подходов к вознаграждению клиентоориентированных сотрудников.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, система вознаграждения, оценка персонала, мотивация, клиентоориентированность персонала.

REWARDING CUSTOMER-ORIENTED PERSONNEL

Клепнева К.В.,

National Research University Higher School of Economics, PhD student

This article introduces an approach to rewarding customer-oriented employees.

Keywords: human resource management, reward system, personnel assessment, motivation, personnel customer-orientation.

Компании, которые в процессе своей деятельности ориентируются на потребности клиентов, более успешны [1], чем компании, не придающие особого значения клиентоориентированности, то есть «набору убеждений, в соответствии с которым интересы клиента ставятся на первое место, при этом интересы таких стейкхолдеров, как собственники, менеджеры, сотрудники, также принимаются во внимание с целью создания и развития предприятия, способного приносить прибыль в течение длительного периода времени» [2, с. 27].

В рамках настоящей статьи я буду рассматривать клиентоориентированность как одну из компетенций персонала организации, так как именно от сотрудников компании во многом зависит удовлетворённость клиентов приобретёнными товарами и (или) услугами. Клиенты, удовлетворённые качеством обслуживания, с большей вероятностью захотят повторно обратиться в рассматриваемую компанию за необходимым им товаром и (или) услугой или дадут положительный отзыв о рассматриваемой компании своим партнёрам. Это может привести к выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений между двумя компаниями. Так, по мысли К. Хомбурга, М. Мюллера и М. Кларманна [3; 4], между уровнем клиентоориентированности персонала компании и показателями продаж данной организации существует связь.

Соответственно компании заинтересованы в развитии и удержании клиентоориентированных сотрудников с целью повышения организационной эффективности и укрепления своих позиций на рынке.

Вопросы влияния практик управления человеческими ресурсами на клиентоориентированность персонала компаний неоднократно освещались в работах как российских, так и зарубежных учёных-исследователей. Тем не менее вопрос о влиянии таких элементов системы управления человеческими ресурсами, как, например, подбор, адаптация, вознаграждение персонала и так далее, требует дальнейшей проработки.

Термин «клиентоориентированность» ввёл в научный оборот Б.А. Вайтца «Шкала SOC специалистов по продажам» («Salespeople»), вышедшей в свет в авторской статье предложившего этот термин индивида [5, с. 343].

По мнению С.Н. Аперсона — это совокупность характеристик, способствующих определённому взаимодействию с клиентами для получения желаемых результатов.

В результате проведённого структурированного интервью с руководителями, занимающими руководящие должности в B2B рынке, выявлены следующие ключевые факторы:

- знание бизнеса клиента (или) услуг, производимых товаров и (или) услуг;
- умение идентифицировать потребности клиента и находить способы их удовлетворения;
- способность сфокусировать внимание на предоставлении предельно качественной услуги.

Т. Хенниг-Турау [7, с. 46] выделяет следующие факторы успеха персонала компаний, реализующих клиентоориентированную стратегию:

- технические навыки;
 - социальные навыки;
 - мотивация;
 - полномочия в области принятия решений.
- При этом, по мнению автора, наличие у сотрудников определённых навыков и компетенций не гарантирует успеха. Важным фактором является наличие у сотрудников клиентоориентированности (например, желание помочь клиенту).

В.Дж. Куппелвизер в своей работе по разработке системы вознаграждения сотрудников предлагает использовать следующие критерии для оценки эффективности системы вознаграждения: наличие у сотрудников клиентоориентированности, наличие у сотрудников навыков и компетенций, необходимых для выполнения работы, наличие у сотрудников мотивации к работе.

Что касается вознаграждения персонала, то, по мнению В.Дж. Куппелвизера, существуют следующие факторы, влияющие на эффективность системы вознаграждения:

ТИРОВАННОГО

Клепнева К.В.,

исследовательского университета
«Высшая школа экономики»,
k.senia.klepneva@gmail.com

граждению клиентоориентиро-

ами, система вознаграждения,
сть персонала.

Клепнева К.В.,

er School of Economics, PhD student

r-oriented employees.

system, personnel assessment,

ти ориентируются на потреб-
придающие особого значения
ий, в соответствии с которым
интересы таких стейкхолдеров,
имаются во внимание с целью
ть прибыль в течение длитель-

лиентоориентированность как
енно от сотрудников компании
ретенными товарами и (или)
ивания, с большей вероятно-
компанию за необходимым им
о рассматриваемой компании
о долгосрочных взаимовыгод-
ли К. Хомбурга, М. Мюллера
иванности персонала компании
т связь.

витии и удержании клиенто-
анизационной эффективности

ми ресурсами на клиентоори-
ещались в работах как россий-
менее вопрос о влиянии таких
гами, как, например, подбор,
ует дальнейшей проработки.

Термин «клиентоориентированные продажи» был введён в статье Р. Сакса и Б.А. Вайтца «Шкала SOCO: средство измерения клиентоориентированности специалистов по продажам» («The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople»), вышедшей в свет в 1982 г. Под клиентоориентированными продажами авторы статьи предложили понимать воплощение концепции маркетинга на уровне индивида [5, с. 343].

По мнению С.Н. Апенько и М.Н. Шавровской, «клиентоориентированность персонала — это совокупность знаний, умений, навыков, которые благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников способствуют определённому поведению и установлению и поддержанию отношений с клиентами для получения необходимого результата» [6, с. 52].

В результате проведённого мной исследования (при использовании метода полуструктурированного интервью), в котором в качестве респондентов выступили сотрудники, занимающие руководящие должности в компании — поставщике услуг, работающей на B2B рынке в сфере маркетинговых исследований, и сотрудники, занимающие руководящие должности в компаниях — клиентах вышеуказанной организации, были выявлены следующие ключевые характеристики клиентоориентированности персонала:

- знание бизнеса клиента и соответствующего сегмента рынка, а также продуктов и (или) услуг, производимых и (или) предоставляемых компанией — поставщиком товаров и (или) услуг;
- умение идентифицировать, разработать и предложить решение, направленное на удовлетворение потребностей клиента; в случае необходимости — обновлять свою точку зрения; реализовать предложенное клиенту решение (или предоставить предложенный продукт) в полном соответствии с достигнутой договорённостью.

Т. Хенниг-Турау [7, с. 464] выделил четыре компонента клиентоориентированности персонала компаний, реализующих свою деятельность в сфере услуг:

- технические навыки;
- социальные навыки;
- мотивация;
- полномочия в области принятия решений.

При этом, по мнению учёного, мотивация подразумевает:

- наличие у сотрудника положительного отношения к клиентоориентированному поведению и результатам, к которым может привести демонстрация такого поведения;
- самовосприятие, при котором сотрудник считает, что он способен демонстрировать клиентоориентированное поведение [8];
- наличие у сотрудника определённых ожиданий: если он будет демонстрировать клиентоориентированное поведение, то сможет достичь желаемых результатов (например, желаемого уровня вознаграждения).

В.Дж. Куппельвизер и соавторы указывали на то, что компаниям — поставщикам услуг целесообразно разрабатывать и внедрять мотивационные системы, позволяющие сотрудникам получать награды и бонусы в результате выполнения требований работодателя, предъявляемых к результатам их работы. Непременным условием создания таких систем является предоставление сотрудникам довольно широких полномочий в области принятия решений. Благодаря наличию соответствующих полномочий персонал компании сможет оперативно реагировать на запросы клиентов, повышать эффективность предоставления услуг и укреплять отношения с клиентами [9, с. 253].

Что касается вознаграждения персонала, то, по мнению Э.Дж. МакКормик и Дж. Тиффлин, существуют два типа вознаграждения: внутреннее и внешнее. При этом

внутреннее вознаграждение представляет собой вознаграждение на «психологическом уровне», то есть, например, возникновение у сотрудника чувства удовлетворённости в результате достижения поставленных перед ним целей, признание, благодарность, внимание к данному сотруднику и другое. Под внешним вознаграждением следует понимать, например, заработную плату, дополнительные выплаты, повышение по службе и другое [10].

Я рассматриваю такие составляющие системы вознаграждения, как заработная плата (включая постоянную и переменную части заработной платы), премии и (или) бонусы, а также системы контроля, используемые в организации.

Под системами контроля понимают «набор организационных процедур, направленных на осуществление контроля над сотрудниками, управления их деятельностью, их оценки и компенсации» [11, с. 76]. В результате анализа двух противоположных систем контроля: системы контроля, основанной на оценке поведения сотрудников, и системы контроля, основанной на оценке результатов их работы, Э. Андерсон и Р.Л. Оливер пришли к выводу о том, что системы контроля, основанные на оценке поведения сотрудников, направлены на развитие долгосрочных отношений с клиентами. Перед сотрудниками не ставится задача: продать товар как можно быстрее. Напротив, наличие данной системы предполагает, что сотрудники будут тщательно готовиться к переговорам с клиентами и посвящать больше времени деятельности по сопровождению продаж [11, с. 86]. Поскольку указанные системы контроля не существуют в чистом виде, учёные-исследователи выдвинули и обосновали предположение, что, чем больше система контроля компании ориентирована на оценку поведения персонала, тем с большей вероятностью сотрудники данной организации будут применять стратегии ориентации на клиента [5] с целью заключения повторной сделки с ним [11, с. 86].

На основе анализа деятельности персонала розничных торговых точек крупной канадской компании Ф.Т. Паскуилл показал, что для обеспечения удовлетворённости клиентов обслуживанием в магазине и для роста продаж необходимо разработать систему вознаграждения персонала, основанную на оценке поведения сотрудников. При этом сотрудники будут демонстрировать клиентоориентированное поведение, направленное на удовлетворение потребностей клиентов с целью получения за это соответствующего вознаграждения [12].

В своём исследовании Ф.Э. Вебстер-младший обратил внимание на наличие связи между клиентоориентированной организацией и политиками в области оценки и вознаграждения её менеджеров. Если менеджеры будут оценивать в первую очередь на основе прибыльности их бизнеса и уровня продаж в краткосрочной перспективе, то они с большей вероятностью будут уделять внимание данным показателям в ущерб таким факторам, как удовлетворённость их клиентов. Это может оказать негативное влияние на рост и развитие организации в долгосрочной перспективе [13, с. 38].

В. Дж. Купельвизер и соавторы [9, с. 253] указывали на то, что клиентоориентированность сотрудников зависит от того, насколько ясно они представляют себе:

- имеющиеся у их работодателя ожидания и требования, предъявляемые к их работе с клиентами;
- связь между результатами выполняемой ими работы и системой вознаграждения.

Как показало исследование С. Уидмизра, премиальные системы оплаты труда, основанные на оценке удовлетворённости клиентов, оказывают положительное влияние на клиентоориентированность персонала, в то время как премиальные системы оплаты труда, основанные на оценке объёма продаж, оказывают негативное влияние на клиентоориентированность персонала [14, с. 613].

М.Н. Шавровская выделяет следующие методы оценки персонала. К ним относятся:

- методы оценки по результатам работы;
- методы оценки поведения;
- методы оценки мотивационно-психологические тесты;
- методы оценки знаний.

Д. Ульрих отмечает, что в процессе предоставления им услуг обслуживание приводит к росту продаж компаний – поставщиков услуг клиентам письма с предложением отметить клиентоориентированность, он может отблагодарить менеджера. При получении данных сотруднику, чьё имя было упомянуто в инициативе авиакомпании в письме розничных банков до.

По мнению McKinsey & Company, ориентированного персонала

- включение ряда показателей эффективности работы персонала, например, для соответствия с потребностями клиентов (глубоких знаний продукции услуг и другие);
- вознаграждение сотрудников за обслуживание клиентов (на основе признания усилий со стороны качественного обслуживания сотрудников благодарностями);

По мнению Д. Ульриха и соавторов должны уметь привлекать и удерживать клиентов, которые будут не просто «хорошо работать», а будут довольны созданием инновационных систем участия, например, в определении с которым они взаимодействуют и результаты работы которого являются результатом работы персонала, обучение, компетенции в развитии отношений с клиентами, продажи и успешно конкурирует.

Проанализировав результаты исследования отделов продаж промышляющих к выводу о том, что удовлетворённость клиентов напрямую не связана с клиентоориентированностью персонала. По мнению учёных, осмыслен-

аждение на «психологическом» уровне: чувство удовлетворённости, признание, благодарность, а также вознаграждением следует считать выплаты, повышение поощрения, как заработная плата, премии и (или) санкции.

ациональных процедур, направленных на управление их деятельностью. Анализ двух противоположных точек зрения на поведение сотрудников их работы, Э. Андерсон контроля, основанные на оценке долгосрочных отношений с клиентами, товар как можно быстрее. Сотрудники будут тщательнее выполнять работу в течение времени деятельности по системе контроля не существует и обосновали предположение, что ориентирована на оценку поведения сотрудников данной организации будут признаками повторной сделки

ичных торговых точек крупной компании. Обеспечение удовлетворённости клиентов необходимо разработать систему оценки поведения сотрудников, ориентированное поведение, которое имеет целью получения за это

обратил внимание на наличие различных политик в области оценки персонала. Следует оценивать в первую очередь краткосрочной перспективе, а не данным показателям в ущерб долгосрочной перспективе [13, с. 38].

ывали на то, что клиентоориентированность ясно они представляют себе: требования, предъявляемые к их

работы и системой вознаграждения

иальные системы оплаты труда, оказывают положительное влияние, в то время как премиальные системы оказывают негативное влияние

М.Н. Шапуровская выделяет четыре группы методов оценки клиентоориентированности персонала. К ним относятся [15, с. 39–40]:

- методы оценки по результатам деятельности (объём продаж);
- методы оценки поведения (ассесмент-центр, опрос клиентов, «горячая линия»);
- методы оценки мотивации, ценностей, установок и личностных качеств (психологические тесты, кейсы, интервью);
- методы оценки знаний, умений, навыков (профессиональные тесты).

Д. Ульрих отмечает, что вовлечение клиентов в процесс оценки персонала посредством предоставления им возможности награждать сотрудников за высококачественное обслуживание приводит к развитию отношений между клиентами и сотрудниками компаний – поставщиков услуг. Так, одна авиакомпания направляет своим постоянным клиентам письма с предложением оценить работу её сотрудников. Если клиент хочет отметить клиентоориентированность одного или нескольких сотрудников авиакомпании, он может отблагодарить их, заполнив соответствующий купон и указав в нём их имена. При получении данного купона авиакомпания выплатит по 50 долл. каждому сотруднику, чьё имя было указано в купоне. Для финансирования вышеописанной инициативы авиакомпания выделяет определённую часть бонусного пула [16, с. 67].

По мнению McKinsey & Company, одним из критериев выплаты бонусов сотрудникам розничных банков должен быть уровень лояльности их клиентов [17, с. 6].

С точки зрения Corporate Leadership Council, система вознаграждения клиентоориентированного персонала должна быть основана на следующих трёх принципах:

- включение ряда поведенческих характеристик в список критериев оценки эффективности работы персонала (к числу вышеуказанных характеристик можно отнести, например, адаптацию стандартных решений, предлагаемых компанией, в соответствии с потребностями конкретного клиента; наличие у персонала глубоких знаний продуктов, производимых компанией, или предоставляемых ею услуг и другие);
- вознаграждение сотрудников за предоставление высококачественного обслуживания клиентам (например, посредством годовых и квартальных бонусов);
- признание усилий сотрудников, направленных на предоставление высококачественного обслуживания клиентам (например, посредством награждения сотрудников благодарственными письмами и подарочными сертификатами) [18, с. 9].

По мнению Д. Ульриха и соавторов, сотрудники служб по работе с персоналом должны уметь привлекать и принимать на работу, развивать и удерживать кандидатов, которые будут не просто «хорошо» справляться со своими задачами, а таких кандидатов, работой которых будут довольны в первую очередь клиенты их компании-работодателя: создавать инновационные системы вознаграждения, позволяющие клиентам принимать участие, например, в определении размера выплаты бонуса тому или иному сотруднику, с которым они взаимодействовали в течение довольно большого промежутка времени и результаты работы которого они могут объективно оценить [19, с. 1]. В целом, по мнению Д. Ульриха и соавторов, вовлечение клиентов в такие HR-практики, как подбор персонала, обучение, компенсация, коммуникация и другие, играет важную роль в развитии отношений с клиентами, а также позволяет компаниям увеличивать свои продажи и успешно конкурировать на рынке [20, с. 13].

Проанализировав результаты анкетного опроса, проведённого среди 281 сотрудника отделов продаж промышленных компаний, М.В. Такор и А.В. Джоши пришли к выводу о том, что удовлетворённость сотрудников уровнем оплаты их труда напрямую не связана с клиентоориентированностью данных сотрудников [21, с. 588]. По мнению учёных, осмысленность деятельности является определяющим фактором

клиентоориентированности персонала. Тем не менее положительное влияние осмысленности деятельности на клиентоориентированность персонала усиливается, в случае если сотрудники удовлетворены уровнем оплаты своего труда [21, с. 584].

В заключение следует отметить, что система вознаграждения сотрудников компании должна быть направлена на формирование и развитие клиентоориентированного поведения (см., например: [22]), поскольку наличие клиентоориентированного персонала может стать залогом успешного ведения бизнеса, повышения организационной эффективности, а также одним из источников конкурентного преимущества компании.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что с целью формирования клиентоориентированного персонала руководителям организаций, сотрудникам служб по работе с персоналом и другим заинтересованным сторонам целесообразно:

- уделять особое внимание удовлетворённости сотрудников уровнем оплаты их труда посредством, например, сравнения уровней оплаты труда персонала в данной компании с уровнем оплаты труда аналогичных специалистов на рынке труда;
- распределять фонд оплаты труда между сотрудниками в соответствии с подходами, принципами, системами и политикой по оплате труда, направленными на поощрение и развитие клиентоориентированного поведения персонала. В данном случае речь идёт, например, об использовании системы вознаграждения, основанной на оценке поведения сотрудников;
- поощрять сотрудников (посредством награждения благодарственными письмами, подарочными сертификатами и тому подобным) за предоставление высококачественного обслуживания клиентам;
- внедрять премиальную систему оплаты труда, основанную на оценке удовлетворённости клиентов;
- вовлекать клиентов в процесс вознаграждения сотрудников (например, посредством предоставления клиентам возможности оказывать некоторое влияние на определение размера выплаты бонуса сотрудникам).

Литература

1. *Donavan D.T., Brown T.J., Mowen J.C.* Internal benefits of service worker-customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, January 2004. pp. 128–146.
2. *Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E., Jr.* Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, 1993. pp. 23–74.
3. *Homburg Ch., Muller M., Klarmann M.* When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 2, March 2011. pp. 55–74.
4. *Homburg Ch., Muller M., Klarmann M.* When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, Iss. 6, December 2011. pp. 795–812.
5. *Saxe R., Weitz B.A.* The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, August, 1982. pp. 343–351.
6. *Апенько С.Н., Шавровская М.Н.* Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 2. – С. 50–56.
7. *Hennig-Thurau T.* Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitments and retention. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, 2004. pp. 460–578.

8. *Vroom V.H.* Work and
9. *Kuppelwieser V.G., Chiu Thurau's concept of COSE. Journal of Business Ethics*, 1999, Vol. 18, No. 1, pp. 1–10.
10. *McCormick E.J., Tiff Unwin.* 1979.
11. *Anderson E., Oliver salesforce control systems. Journal of Business Ethics*, 1992, Vol. 11, No. 1, pp. 61–69.
12. *Pasquill F.T.* Rewarding customer orientation. *Journal of Business Ethics*, 1992, Vol. 11, No. 1, pp. 61–69.
13. *Webster F.E., Jr.* Redefining customer orientation. *Journal of Business Ethics*, 1992, Vol. 11, No. 1, pp. 29–39.
14. *Widmier S.* The effect of customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 1992, Vol. 11, No. 1, pp. 29–39.
15. *Шавровская М.Н.* Перспективы клиентоориентированности персонала в организации. Серия «Экономика». – 2011. – № 2. – С. 50–56.
16. *Ulrich D., Brockbank School Press,* 2005.
17. *Auerbach Ph., Arginc Customer Centricity. Transforming the Customer. EMEA Banking Company, Inc.*
18. *Corporate Leadership Employees' Customer Service Skills.*
19. *Ulrich D., Younger J.* Competencies for the future of customer service. *Journal of Business Ethics*, 1992, Vol. 11, No. 1, pp. 29–39.
20. *Ulrich D., Brockbank mastery at the intersection of performance and customer service. Journal of Business Ethics*, 1992, Vol. 11, No. 1, pp. 29–39.
21. *Thakor M.V., Joshi A.V.* The job characteristics model. *Journal of Business Ethics*, 1992, Vol. 11, No. 1, pp. 29–39.
22. *Schlesinger L.A., Heskett D.L.* *Journal of Business Ethics*, 1991, Vol. 10, No. 7, pp. 71–81.

Статья поступила в редакцию: 10.01.2015

положительное влияние осмысленности работы персонала усиливается, в случае повышения мотивации труда [21, с. 584].

Сравнение сотрудников клиентоориентированной компании с сотрудниками клиентоориентированного персонально ориентированного персонала повышает организационную эффективность компании. Это связано с тем, что с целью формирования организационной культуры, сотрудникам компаний в соответствии с подходом к оплате труда, направленными действиями персонала, использованием системы вознаграждения;

благодарственными письмами) за предоставление высоко-

качественную на основе удовлет-

воренности сотрудников (например, посредничестве оказывать некоторое влияние на работу).

benefits of service worker-customer citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, No. 4, pp. 789-804.

ate culture, customer orientation, and organizational performance. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, pp. 1-10.

and the customer really be king? On the importance of customer encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 1, pp. 1-10.

salespeople's customer orientation and functional customer citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, Iss. 6, December 2011, pp. 1-10.

Measurement of the Customer Orientation Scale. *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, August, 1982, pp. 343-351.

Ориентированность персонала в клиентоориентированности. Серия «Экономика», № 2, 2011, с. 35-40.

employees. Its impact on customer citizenship behaviors. *Journal of Service Industry Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 1-10.

8. Vroom V.H. Work and motivation. 3rd ed.. New York, NY: Jossey-Bass, 1967.
9. Kuppelwieser V.G., Chiummo G.R., Grafrath R.S. A replication and extension of Hennig-Thurau's concept of COSE. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 11, No. 3, 2012, pp. 241-259.
10. McCormick E.J., Tiffin J. Industrial Psychology. New York: George. Allen and Unwin, 1979.
11. Anderson E., Oliver R.L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, 1987, pp. 76-88.
12. Pasquill F.T. Rewarding customer satisfaction pays off. *Business Quarterly*, Vol. 57, Iss. 1, Summer 1992, pp. 61-65.
13. Webster F.E., Jr. Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, 31, May-June 1988, pp. 29-39.
14. Widmier S. The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, pp. 609- 615.
15. Шавровская М.Н. Результаты анализа формирования и оценки клиентоориентированности персонала в организациях г. Омска // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2011. — № 2. — С. 35-40.
16. Ulrich D., Brockbank W. The HR value proposition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.
17. Auerbach Ph., Argimon R.F., Hieronimus F., Roland Ch., Teschke B. Banking on Customer Centricity. Transforming banks into customer-centric organizations. McKinsey & Company, Inc. EMEA Banking Practice. April, 2012. 16 p.
18. Corporate Leadership Council. *HR's Role in Improving Customer Centricity. Improving Employees' Customer Service Skills*, May 2009, pp. 1-10, <http://www.clc.executiveboard.com/>
19. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR from the outside in: six competencies for the future of human resources. New York, NY: McGraw Hill, 2012.
20. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. HR competencies: mastery at the intersection of people and business. Alexandria, VA: Society for Human resource Management, 2008.
21. Thakor M.V., Joshi A.W. Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 584-592.
22. Schlesinger L.A., Heskett J.L. The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1991, pp. 71-81.

Статья поступила в редакцию 3 сентября 2014 г.