

ПОДБОР КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

ACQUIRING CUSTOMER-ORIENTED PERSONNEL

К.В. Клепнева

K.V. Klepneva

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)
National Research University «Higher School of Economics» (Moscow)

Статья поступила в редакцию 1 сентября 2014 г.

Статья посвящена вопросу подбора клиентоориентированного персонала организации. На основе анализа тематической литературы и результатов собственного эмпирического исследования автором была раскрыта сущность понятия клиентоориентированности персонала, а также обоснована необходимость формирования клиентоориентированного персонала организации с целью выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами, повышения уровня продаж и организационной эффективности компании. В статье также предложен четырехэтапный подход к процессу подбора клиентоориентированных сотрудников, включающий в себя: 1) создание профиля должности и размещение информации о вакансии на соответствующем ресурсе; 2) отбор кандидатов по резюме; 3) оценка кандидатов на этапе отбора посредством тестирования, интервью, ассессмент-центра и т. д. и предложение о работе финалисту; 4) введение нового сотрудника в процесс труда / процесс адаптации нового сотрудника.

Автором сделан вывод о том, что клиентоориентированность персонала можно рассматривать, с одной стороны, как черту характера, формирующуюся на ранних этапах развития человека, и, с другой стороны, как компетенцию, над развитием которой взрослый человек может работать как самостоятельно, так и при участии своего работодателя (например, посредством внутрифирменного обучения или прохождения специализированных курсов вне компании). Таким образом, компаниям, в высокой степени ориентированным на получение конкурентного преимущества посредством установления, поддержания и развития долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами, следует оценивать клиентоориентированность персонала уже на этапе подбора сотрудников, обращая при этом внимание на такие факторы, как личностные качества, социально-мотивационные и технические навыки, способность к обучению и адаптации.

В заключение сформулирован ряд практических рекомендаций по формированию клиентоориентированного персонала организации, которые могут быть небезыntenесны сотрудникам служб по работе с персоналом, топ-менеджменту компаний, линейным руководителям, а также другим лицам, вовлеченным в процесс подбора персонала.

The present article addresses the question of customer-oriented personnel acquisition within an organization. Based on the results of thematic literature review and empirical research realized by the author, the article explains the notion of personnel customer-orientation and demonstrates the need for developing customer-oriented employees in view of establishing long-term and mutually beneficial client relations, attaining sales growth and improving organizational performance. The article also introduces a four-stage customer-oriented personnel acquisition process comprising the following elements: (1) job profile creation and job posting; (2) CV selection; (3) candidate assessment during the selection process via testing, interviews, assessment-centers etc. and job offer extension to the short-listed candidate; (4) employee onboarding / new comers' adaptation process.

The author concludes that personnel customer-orientation may be viewed, on the one hand, as a personality trait, which develops in childhood, and, on the other hand, as a competency which can be developed by an adult on their own or with the help of their employer (for example, through in-house or external training). Therefore, companies interested in gaining a competitive advantage by means of establishing, maintaining and developing long-term and mutually beneficial client relations should assess employee customer-orientation throughout the personnel acquisition process paying special attention to such factors as personality traits, social-motivational and technical skills, learning agility and adaptability.

In conclusion, the article provides HR practitioners, top and line managers, and other stakeholders involved in the personnel acquisition process with a number of practical recommendations on building a customer-oriented workforce within an organization.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, подбор персонала, оценка персонала, адаптация персонала, клиентоориентированность персонала.

Key words: human resource management, personnel acquisition, personnel assessment, personnel adaptation, employee customer-orientation.

На современном этапе развития экономики в условиях усиливающейся конкурентной борьбы участники рынка находятся в постоянном поиске конкурентного преимущества. При этом, по мысли М. Портера [1], источником конкурентного преимущества может быть сниже-

ние издержек и/или реализация стратегии дифференциации. Одной из форм реализации стратегии дифференциации является предоставление высококачественного сервиса клиентам [2, р. 26]. В статье «SERVQUAL: многочленная шкала для измерения восприятия потре-

бителями качества обслуживания» А. Парасураман и соавторы указали на то, что именно высококачественное обслуживание клиентов является «залогом успеха, если ни необходимым условием выживания бизнеса» [3, р. 13]. В статье также была впервые представлена шкала, позволяющая измерить восприятие потребителями качества сервиса (обслуживания) на основе следующих показателей:

– *активы / материальные ценности*, к которым относится, например, оборудование; в эту группу также попадает внешний вид сотрудников;

– *надежность* – возможность предоставить сервис / услуги в соответствии с достигнутой договоренностью;

– *быстрое реагирование*, под которым понимается желание помочь клиентам и быстро предоставить необходимую услугу;

– *уверенность в себе*, предполагающая наличие у сотрудников знаний, необходимых для решения задач клиентов, а также таких качеств, как вежливость и умение внушить клиентам доверие;

– *эмпатия* – забота и внимание к каждому клиенту [3, р. 23].

Многие из вышеуказанных показателей включают в себя личностные характеристики / компетенции / навыки персонала организации. Следовательно, именно сотрудники организаций во многом определяют восприятие клиентами качества предоставляемого им сервиса (обслуживания).

Важно также обратить внимание на существование значимой связи между клиентоориентированностью компаний и их эффективностью, а также финансовыми показателями (см.: [4; 5]). Как свидетельствуют исследования Т.Дж. Брауна, Дж.С. Моуэна, Д.Т. Донована, Дж.У. Ликата и Ф. Котлера [6–8], клиентоориентированные компании с большей вероятностью предоставляют качественное обслуживание своим клиентам, удовлетворяя при этом их потребности, а также достигают свои собственные цели более эффективным образом, чем конкурирующие с ними компании, которые не придают большого значения клиентоориентированности.

Такие ученые-исследователи, как, например, К. Хомбург, М. Мюллер и М. Кларманн [9; 10], указали на наличие связи между уровнем клиентоориентированности персонала компании и показателями продаж данной организации, а также лояльностью ее клиентов.

М.А. Сиддики и М.А. Сахаф [11] указали на наличие:

– прямой связи между клиентоориентированностью сотрудников сферы услуг и их удовлетворенностью работой, усилиями, которые они вкладывают в работу;

– косвенной связи между клиентоориентированностью сотрудников сферы услуг и эффективностью организации, в которой они работают (при этом в рассматриваемом исследовании эффективность организации оценивалась на основе восприятия клиентами качества предоставляемого им сервиса и их удовлетворенности).

Принимая во внимание вышесказанное, следует отметить, что для успешного ведения бизнеса и повышения организационной эффективности компании стремятся принимать на работу клиентоориентированных сотрудников, способных эффективно решать задачи / проблемы клиентов, а также выстраивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с ними.

Перед тем как более подробно рассмотреть вопрос о подборе клиентоориентированных сотрудников, целесообразно остановиться на понятии «клиентоориентированность».

Несмотря на то, что интерес к клиентоориентированности возник еще в середине прошлого столетия (в связи с этим следует отметить работы таких ученых-исследователей, как П. Друкер, Т. Левитт, А. Коули, Б. Яворски, Дж. Нарвер, С. Слейтер и др.), до сих пор нет единого определения данного термина.

Первоначально клиентоориентированность рассматривалась с позиций маркетинга в рамках формирующейся в то время «ориентации на рынок» («market orientation»). Так, в 1954 г. П. Друкер писал о том, что «маркетинг – это взгляд на бизнес с точки зрения финального результата, то есть с точки зрения клиента» [12, р. 39].

По мнению Дж. Нарвера и С. Слейтера, рыночная ориентация включает в себя такие компоненты, как ориентация на клиента, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация [2, р. 21].

Рядом авторов утверждается, что ориентация на удовлетворение потребностей клиентов является одним из важнейших условий роста и развития бизнеса компании [2; 13]. Так, по мысли Т. Левитта, компании, уделяющие внимание исключительно вопросам повышения качества производимого ими продукта и игнорирующие при этом интересы своих клиентов, совершают ошибку, которая нередко приводит их к упадку и необходимости уничтожать свои некогда прибыльные активы [13, р. 53]. В связи с этим организациям рекомендуется «...научиться думать о себе не как о производителе

товаров или услуг, а с точки зрения клиентов, приобретающих товары или услуги [данной организации], то есть как о компании, деятельность которой заставит людей сотрудничать с ней» [13, р. 56].

В результате анализа деятельности 140 бизнес-единиц одной крупной корпорации лесной отрасли Дж.С. Нарвер и С.Ф. Слейтер приходят к выводу о наличии связи между «рыночной ориентацией» компании (т. е. «организационной культурой, которая наиболее эффективно и оперативно формирует поведение сотрудников, необходимое для создания наибольшей ценности для покупателей, и, соответственно, достижения компанией более высоких результатов деятельности» [2, р. 21] и ее прибыльностью. Представляя рыночную ориентацию в виде континуума, ученые-исследователи отмечают, что чем выше уровень рыночной ориентации, тем выше уровень прибыльности компании [2, р. 32–33].

В рамках концепции маркетинга в центре внимания компаний находятся потребности покупателя, удовлетворению которых должны быть подчинены все процессы, связанные с разработкой, производством и потреблением произведенных товаров или услуг [8; 13]. Воплощение концепции маркетинга на уровне индивида можно представить на примере «клиентоориентированных продаж» (термин введен Р. Саксом и Б.А. Вайтцем в статье «Шкала SOCO: средство измерения клиентоориентированности специалистов по продажам» [14]), под которыми предлагается понимать подход к ведению бизнеса, при котором сотрудники отделов продаж в той или иной степени действуют в рамках концепции маркетинга, т. е. стараются «помочь клиентам принять решения о приобретении товаров или услуг, которые удовлетворяют потребности этих клиентов» [14, р. 344].

По мнению М.Н. Шавровской и С.Н. Апенько, под клиентоориентированностью персонала следует понимать «совокупность знаний, умений, навыков, которые, благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников, способствуют определенному поведению и установлению и поддержанию отношений с клиентами для получения необходимого результата» [15, с. 52].

Клиентоориентированное поведение, таким образом, предполагает ориентацию на удовлетворение нужд и предвосхищение желаний клиента как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, а также избегание ситуа-

ций, при которых получение компанией – поставщиком товаров и/или услуг быстрой прибыли от сделки часто бывает сопряжено с принесением в жертву интересов ее клиентов [16].

В результате анализа деятельности сотрудников сферы услуг, Т. Хенниг-Турау [17, р. 460] выделил следующие четыре составляющие клиентоориентированности персонала, работающего в данной отрасли: технические навыки, социальные навыки (т. е. умение воспринимать точку зрения клиента во время взаимодействия с ним), мотивация и полномочия в области принятия решений.

Что касается технических навыков, под ними предлагается понимать знания, а также те технические или «моторные навыки», которыми должен обладать сотрудник сферы услуг для удовлетворения нужд клиента во время личного взаимодействия с ним [18]. Наличие данных навыков необходимо для того, чтобы сотрудник сферы услуг мог незамедлительно предоставить своему клиенту ответ на интересующий его вопрос, не полагаясь при этом на наличие соответствующей информации в базах данных и т. д. В таких заведениях, как парикмахерские или салоны массажа, ключевую роль играют так называемые «моторные навыки» (например, навык стрижки волос), так как их невозможно заменить другими элементами сервиса [17, р. 463].

Проанализировав данные, полученные от 445 агентов по страхованию жизни, Н.А. Модуль Ноор и А. Мухамад [19] выявили наличие положительной связи между соответствующей мотивацией сотрудников и их клиентоориентированностью.

С целью наиболее полного раскрытия сущности понятия «клиентоориентированность персонала» автор статьи провела исследование, в котором в качестве респондентов приняли участие две группы лиц:

– сотрудники, занимающие руководящие должности в компании – поставщике услуг, работающей на B2B-рынке в сфере маркетинговых исследований;

– сотрудники, занимающие руководящие должности в компаниях – клиентах вышеуказанной организации (в данном случае речь идет о компаниях – производителях товаров народного потребления).

Всего автором было проведено 14 интервью с представителями первой группы сотрудников и семь интервью с представителями второй группы.

В результате проведенного исследования были выявлены следующие ключевые харак-

теристики клиентоориентированности персонала:

1. Знания:

– бизнеса клиента и соответствующего сегмента рынка (в том числе поведения клиентов и конкурентов рассматриваемого клиента);

– продуктов / услуг, производимых / предоставляемых компанией – поставщиком товаров и услуг.

2. Умения:

– идентифицировать, разработать и предложить решения / продукты, направленные на удовлетворение существующих или будущих потребностей клиента;

– при необходимости – аргументировать свою точку зрения (т. е. объяснить клиенту, почему ему следует приобрести данное решение / продукт);

– реализовать предложенное решение / предложенный продукт в соответствии с достигнутой договоренностью в полном объеме в оговоренный срок.

Принимая во внимание наличие различных подходов к определению «клиентоориентированности», важно отметить, что в рамках настоящей статьи мы будем рассматривать клиентоориентированность в более узком смысле данного понятия, т. е. как компетенцию персонала.

Вопрос о влиянии практик управления человеческими ресурсами на клиентоориентированность персонала неоднократно освещался в работах ученых-исследователей как в России, так и за рубежом. В связи с этим особого внимания заслуживают труды, например, С.А. Стронг, Л.С. Харрис, Дж.А. Периатт, С. Чакрабарти, С.А. Лемэй, Н.Б. Куршаковой, С.Н. Апенько, М.Н. Шавровской и др.

По мнению Д. Ульриха, сотрудники отделов по работе с персоналом должны обеспечить нацеленность всех программ от подбора и найма персонала до его обучения, вознаграждения и коммуникации на развитие навыков, позволяющих компаниям удовлетворять потребности их клиентов [20, р. 93].

Тем не менее вопрос о влиянии отдельных элементов системы управления персоналом (таких как обучение и развитие, подбор персонала и т. д.) на клиентоориентированность сотрудников организации изучен пока еще недостаточно. Попытка восполнить существующий пробел предпринята в настоящей статье, в рамках которой мы рассмотрим процесс подбора клиентоориентированного персонала (включая его адаптацию) и сделаем ряд практико-ориентированных рекомендаций для лиц, вовлечен-

ных в процесс подбора персонала: сотрудников служб по работе с персоналом, линейных руководителей, топ-менеджмента компаний и др.

Интерес к подбору клиентоориентированного персонала обусловлен тем, что именно эта HR-практика является одной из критически важных условий для обеспечения клиентоориентированности и успешных бизнес-результатов компании в целом. Как было отмечено выше, подбор неправильного персонала может оказать негативное влияние на эффективность организации. Более того, сложившуюся ситуацию будет довольно сложно исправить. Это можно сделать, например, посредством проведения специализированных тренингов, направленных на развитие клиентоориентированности персонала. Тем не менее изменить существующее положение дел коренным образом без увольнения набранных сотрудников и подбора новых невозможно.

Грамотный подбор сотрудников играет одну из ключевых ролей в процессе формирования клиентоориентированного персонала организации, способного эффективно устанавливать, поддерживать и развивать отношения с клиентами, предоставлять им высококачественный сервис, обеспечивая при этом их удовлетворенность услугами организации. Следствием этого является достижение компанией ее целей, повышение организационной эффективности и, в целом, успешное ведение бизнеса.

Вопрос о подборе клиентоориентированного персонала должен рассматриваться в неразрывной связи с такими направлениями деятельности служб по работе с персоналом, как создание кадрового резерва или оптимизация затрат на персонал. В связи с этим Т. Хенниг-Турау указывает на необходимость препятствовать возникновению и развитию тенденций, при которых труд опытных, высококвалифицированных и высокооплачиваемых сотрудников систематически вымещается трудом менее опытных, менее квалифицированных и, соответственно, низкооплачиваемых сотрудников, так как это может оказать негативное влияние на желание клиентов приобретать продукты компании – поставщика услуг на регулярной основе [17, р. 472].

Вышеописанная ситуация может возникнуть в результате стремления компаний сокращать / не увеличивать фонд оплаты труда, не просчитывая при этом такие возможные негативные последствия, как отсутствие контроля над текучестью кадров, дефицит кадрового резерва для замещения ключевых должностей в компании, нехватка рабочей силы в целом из-

за наличия большого числа одновременно открытых вакансий и т. д. Следовательно, сотрудники служб по работе с персоналом должны следить за динамикой найма и увольнения сотрудников, чтобы предупредить и предотвратить возникновение вышеописанных ситуаций, которые могут оказать негативное влияние не только на клиентоориентированность отдельных сотрудников, но и на клиентоориентированность компании в целом.

Рассматривая процесс подбора клиентоориентированного персонала, целесообразно выделить следующие этапы:

1) создание профиля должности и размещение информации о вакансии на соответствующем ресурсе (например, в сети Интернет на сайте работодателя, в интранете (на корпоративном электронном ресурсе), в печатном издании и т. д.);

2) отбор кандидатов по резюме;

3) оценка кандидатов на этапе отбора посредством тестирования, интервью, ассесмент-центра и т. д. и предложение о работе финалисту;

4) введение нового сотрудника в процесс труда / проведение мероприятий по адаптации нового сотрудника.

В дополнение к вышеупомянутым этапам подбора клиентоориентированного персонала важно отметить комплекс мероприятий (таких как презентации компаний в вузах, ярмарки вакансий, публикации интервью с сотрудниками компаний в средствах массовой информации и т. д.) по привлечению клиентоориентированного персонала и формированию привлекательного имиджа работодателя для целевой аудитории. В рамках вышеуказанных мероприятий компании могут информировать своих потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей об особенностях корпоративной культуры рассматриваемых организаций, уделяя при этом достаточное количество внимания сущности клиентоориентированного подхода, реализуемого данными компаниями.

Р.Ф. Дешпанде и Ф.Е. Уэбстер-младший [21, р. 4] указывали на то, что под рыночной ориентацией следует понимать организационную культуру. По мнению этих ученых, если клиентоориентированное поведение сотрудников не является неотъемлемой частью организационной культуры компании, в которой они работают, то их клиентоориентированность может носить кратковременный характер, что предполагает необязательное исполнение обещаний, данных клиенту, в долгосрочной перспективе.

Таким образом, формирование у кандидатов довольно хорошего представления о рыночной ориентации компании уже на этапе подбора сотрудников играет важную роль в формировании клиентоориентированного персонала.

Что касается первого этапа подбора персонала (в соответствии с приведенной выше классификацией), профили должностей и описания вакансий должны содержать максимально подробную информацию о целях и задачах, которые будут поставлены перед кандидатом, принятым на работу в компанию, а также знакомить его с тем, как обычно протекает регулярное взаимодействие сотрудника рассматриваемой организации с ее клиентами.

До проведения первого интервью с кандидатами на замещение вакантных должностей в компании сотрудники служб по работе с персоналом нередко прибегают к использованию тестов, позволяющих оценить уровень клиентоориентированности кандидатов, а также предсказать их поведение в различных ситуациях. Данные тесты обычно разрабатываются организациями-работодателями (иногда в сотрудничестве со специализированными консалтинговыми компаниями) посредством выявления и изучения компетенций, умений, навыков и т. д. клиентоориентированного персонала рассматриваемых организаций. За основу обычно берется поведение сотрудников, демонстрирующих самые высокие стандарты обслуживания клиентов [22, р. 5].

На этапе отбора кандидатов по резюме, а также во время проведения различных видов интервью, ассесмент-центров и т. д. сотрудникам служб по работе с персоналом, линейным руководителям и топ-менеджменту компаний рекомендуется обращать особое внимание на демонстрируемое поведение [22, р. 5; 23, с. 236–237], а также на конкретные ситуации / примеры из предыдущей рабочей практики кандидатов, свидетельствующие об их клиентоориентированности.

По нашему мнению, процесс подбора клиентоориентированного персонала не должен заканчиваться на этапе закрытия вакансии / принятия кандидатом предложения о работе. В него также целесообразно включать период адаптации нового сотрудника, его введение в процесс труда, так как именно на этом этапе происходит детальное знакомство нового сотрудника компании с ее корпоративной культурой, стандартами предоставления продуктов и/или услуг и, в целом, клиентоориентированным подходом компании к взаимодействию с клиентами. На этапе адаптации новый сотрудник так-

же должен иметь возможность познакомиться со спецификой работы в компании и приобрести, например, необходимые технические навыки для выполнения своей работы на соответствующем уровне.

Что касается оценки персонала на этапе подбора, по мнению М.Н. Шавровской и Н.Б. Куршаковой, лицам, вовлеченным в данный процесс, следует обращать особое внимание на способность кандидатов к обучению и наличие у них желания адаптироваться, так как только в этом случае их можно будет научить функциям, необходимым для выполнения работы, а также развить навыки клиентоориентированного поведения [23, с. 240].

В процессе подбора персонала сотрудникам HR-служб целесообразно обращать особое внимание на наличие у кандидатов определенных личностных черт (таких как эмпатия). По мнению ряда ученых [24], способность к эмпатии является личностной чертой, которая развивается, главным образом, в детский и юношеский периоды жизни человека. Следовательно, с целью отбора клиентоориентированного персонала имеет смысл оценивать способность кандидатов к проявлению эмпатии и при приеме на работу отдавать предпочтение тем из них, у кого данное качество развито на более высоком уровне [25]. На важность наличия у сотрудников эмпатии также указывают М.Н. Шавровская и Н.Б. Куршакова, отмечая при этом сложность развития данного качества у сотрудников, уже работающих в компании [23, с. 240], особенно, при условии, что для рассматриваемых сотрудников изначально характерен достаточно низкий уровень эмпатии.

Следует отметить, что при рассмотрении вопроса о влиянии личностных черт на клиентоориентированность персонала ряд ученых-исследователей следует более дифференцированному подходу. Например, изучая взаимосвязи между пятью «ключевыми» личностными факторами – невротизм, экстраверсия, открытость к новому опыту, приятность в обращении и добросовестность [26] – и клиентоориентированностью персонала логистических компаний, Дж.А. Периатт и соавторы пришли к выводу, что значимость вышеуказанных факторов в предопределении клиентоориентированности персонала варьируется в зависимости от типа работы, выполняемой конкретным сотрудником, и его места в организационной иерархии. То есть, например, открытость к новому опыту и приятность в обращении предопределяет, в первую очередь, клиентоориентированность сотрудников фронт-офиса. В то же

самое время при подборе кандидатов на замещение руководящих должностей (включая топ-менеджмент) на первый план выходят такие ключевые личностные факторы, как добросовестность и экстраверсия [27, р. 30].

Следовательно, можно сделать вывод о том, что при принятии решений о найме сотрудников на работу не стоит ориентироваться исключительно на оценку их личностных качеств. Данные факторы можно рассматривать в совокупности с другими, такими как специфика взаимодействия с клиентами в рамках конкретной должности с учетом сферы деятельности компании, наличие у кандидатов способности к обучению, необходимого минимального набора технических навыков и т. д.

По мнению В.Дж. Куппельвизера и соавторов, в процессе подбора персонала сотрудникам служб по работе с персоналом целесообразно обращать особое внимание на наличие у кандидатов технических и так называемых «социально-мотивационных навыков», представляющих собой комбинацию мотивации и социальных навыков, выделенных Т. Хенниг-Турау [17], так как, по мнению авторов, эти навыки оказывают сильное влияние на приверженность клиентов, а также их удовлетворенность товарами и/или услугами, предоставляемыми компанией, и являются одним из важнейших показателей клиентоориентированности ее персонала [28, р. 253].

Особого интереса заслуживает практика вовлечения клиентов компании в процесс подбора ее персонала. Например, в контексте B2C-взаимодействия представители целевых групп клиентов ресторана могут быть приглашены для принятия участия в дегустации блюд финалистов конкурса на замещение вакантной должности шеф-повара данного ресторана [20, р. 65].

В контексте B2B-взаимодействия, как показала проведенная автором настоящей статьи фокус-группа, в которой приняли участие сотрудники служб по работе с персоналом разных филиалов международной B2B-компании, предоставляющей услуги в области маркетинговых исследований потребительского поведения, вовлечение клиентов данной организации в процесс подбора персонала (главным образом, на этапе финального интервью или ассессмент-центра) является довольно широко распространенной практикой, особенно на развитых рынках Западной Европы. В целом, по мнению Д. Ульриха и соавторов, для развития долгосрочных отношений с клиентами целесообразно вовлекать их в такие практики, как

подбор персонала, обучение, компенсация и коммуникации. Непосредственным результатом данного взаимодействия является лучший обмен информацией и более быстрое достижение взаимопонимания между сотрудниками компании – поставщика товаров и/или услуг и ее клиентами, формирование у них единых установок / мировоззрения и, в результате этого, рост продаж [29, р. 13].

Принимая во внимание вышесказанное, необходимо отметить, что в процессе подбора клиентоориентированного персонала целесообразно одновременно оценивать следующие факторы: личностные качества, социально-мотивационные и технические навыки, способность к обучению и адаптации.

В целом, следует сделать вывод о том, что клиентоориентированность персонала является, с одной стороны, чертой характера, формирующейся на ранних этапах развития человека. С другой стороны, клиентоориентированность персонала можно также рассматривать как компетенцию, над развитием которой взрослый человек может работать как самостоятельно, так и при участии своего работодателя (например, посредством внутрифирменного обучения или прохождения специализированных курсов вне компании). Тем не менее компаниям, в высокой степени ориентированным на получение конкурентного преимущества посредством установления, поддержания и развития долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами, рекомендуется оценивать клиентоориентированность персонала уже на этапе подбора сотрудников, так как именно в этом случае им с большей вероятностью удастся сформировать клиентоориентированный персонал, реализовать свои организационные цели и достичь необходимых финансовых результатов. После подбора клиентоориентированного персонала важно уделять внимание вопросам дальнейшего развития клиентоориентированности сотрудников во время всего периода их работы в рассматриваемой компании. Ориентированный на клиента персонал компании может стать одним из источников ее конкурентного преимущества.

Кроме того, для формирования клиентоориентированного персонала компании сотрудникам служб по управлению персоналом, топ-менеджменту, линейным руководителям и другим лицам, вовлеченным в процесс подбора персонала, рекомендуется:

1. Информировать целевую аудиторию о клиентоориентированности самой компании и клиентоориентированности как одной из клю-

чевых характеристик ее персонала. Для этого целесообразно:

– рассказывать о клиентоориентированности компании и ее сотрудников в рамках различных мероприятий по продвижению бренда работодателя и привлечению кандидатов из числа представителей целевой аудитории данной компании;

– публиковать и распространять материалы (например, интервью с менеджерами компании, сотрудниками служб по работе с персоналом и т. д.), в которых рассказывается об ориентации на клиента как об одной из ключевых компетенций персонала компании;

– создавать профили должностей (и размещать соответствующую рекламу об открытых вакансиях), в которых должна быть отражена специфика работы в компании, а также описаны корпоративные стандарты взаимодействия с клиентами, предполагающие ориентацию на выстраивание долгосрочных отношений с ними.

2. Предоставлять кандидатам возможность самостоятельно оценивать свой уровень клиентоориентированности, например посредством выполнения тестовых заданий на этапе отправки резюме или во время участия в мероприятиях по продвижению бренда работодателя, проводимых компанией (посредством выполнения тестовых заданий, предполагающих самостоятельную проверку результатов, участия в бизнес-играх или благодаря общению с сотрудниками компании).

3. Оценивать клиентоориентированность кандидатов на всех этапах отбора персонала посредством анализа резюме, различных видов интервью, тестов, ассессмент-центров и т. д.

4. Уделять особое внимание процессу адаптации новых сотрудников, предполагающему их знакомство с клиентоориентированной корпоративной культурой компании, а также приобретение ими необходимых навыков для успешного выполнения поставленных перед ними задач, предполагающих построение, поддержание и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами и т. д.

5. Вовлекать клиентов компании в процесс подбора и адаптации персонала.

В заключение следует отметить, что подход, предполагающий оценку клиентоориентированности кандидатов (как сотрудниками компании, так и ее непосредственными клиентами) на разных этапах подбора персонала, включая этап адаптации новых сотрудников во время прохождения ими испытательного срока, является залогом успешного замещения

вакантных должностей в организации, ориентированной не только на удовлетворение, но и предвосхищение потребностей клиентов, и, как результат, выстраивание долгосрочных отношений с ними, улучшение своих финансовых показателей, увеличение своей доли рынка и, в общем, дальнейшее развитие бизнеса. При этом немаловажную роль играют непосредственно сотрудники служб по работе с персоналом, в чьи обязанности входит разработка и внедрение стратегии подбора клиентоориентированного персонала.

1. Porter M. Competitive strategy. – N.Y. : The Free Press, 1980. – 397 p.
2. Narver J. C., Slater S. F. The effect of a marketing orientation on business profitability // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. – № 4. – P. 20–35.
3. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64. – № 1. – P. 12–40.
4. Doyle P., Wong V. Marketing and competitive performance: an empirical study // European Journal of Marketing. – 1998. – Vol. 32, Iss. 5/6. – P. 514–535.
5. Ambler T. Where does the cash flow from? // Journal of Marketing Management. – 1999. – Vol. 15, Iss. 8. – P. 705–710.
6. Brown T. J., Mowen J. C., Donavan D. T., Licata J. W. The customer orientation of service workers: personality trait influences on self and supervisor performance ratings // Journal of Marketing Research. – 2002. – № 39 (1). – P. 110–119.
7. 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. – 2004. – Vol. 68. – P. 128–146.
8. Kotler P. Marketing management: analysis, planning, implementation and control. – 4th ed. – London : Prentice-Hall International, 1980. – 722 p.
9. Homburg Ch., Müller M., Klarmann M. When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters // Journal of Marketing. – 2011. – Vol. 75. – № 2. – P. 55–74.
10. Homburg Ch., Müller 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. – 2011. – Vol. 39, Iss. 6. – P. 795–812.

11. Siddiqi M. A., Sahaf M. A. Customer orientation of service employees and organizational performance: empirical evidence from Indian banking // Decision. – 2009. – Vol. 36. – № 2. – P. 133–153.

12. Drucker P. F. The Practice of Management. – N.Y. : Harper and Row Publishers, Inc., 1954. – 420 p.

13. Levitt T. Marketing myopia. Harvard Business Review. – 1960. – Jul.-Aug. – P. 45–56.

14. Saxe R., Weitz B. A. The SOCO Scale: a measure of the customer orientation of salespeople // Journal of Marketing Research. – 1982. – Vol. 19. – № 3, Aug. – P. 343–351.

15. Апенько С. Н., Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2010. – № 2. – С. 50–56.

16. Franke G. R., Park J. E. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis // Journal of Marketing Research. – 2006. – Vol. XLIII. – P. 693–702.

17. Hennig-Thurau T. Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitments and retention // International Journal of Service Industry Management. – 2004. – Vol. 15. – № 5. – P. 460–578.

18. Argyle M. The psychology of interpersonal behavior. – 5th ed. – Baltimore, MD : Penguin, 1994. – 384 p.

19. Mohd Noor N. A., Muhamad A. Individual factors that predict customer-orientation behaviour of Malaysian life insurance agents // Jurnal Pengurusan. – 2005. – № 24. – P. 125–149.

20. Ulrich D., Brockbank W. The HR value proposition. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2005. – 336 p.

21. Deshpande R., Webster F. E. Jr. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda // Journal of Marketing. – 1989. – P. 3–15.

22. HR's Role in Improving Customer Centricity. Improving Employees' Customer Service Skills / Corporate Leadership Council. – URL : https://clc.executiveboard.com/Members/Popup/Download.aspx?cid=100166337&q=customer%20orientation&acws=WS_RRES_RS.

23. Шавровская М. Н., Куришакова Н. Б. Отбор персонала в клиентоориентированной организации // Управление корпоративной культурой. – 2009. – № 3. – С. 234–242.

24. Bettencourt L., Gwinner K. P., Meuter M. L. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors // Journal of

Applied Psychology. – 2001. – Vol. 86. – № 1. – P. 29–41.

25. *Widmier S.* The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation // *Industrial Marketing Management*. – 2002. – № 31. – P. 609–615.

26. *Digman J. M.* Personality structure: emergence of the five-factor model // *Annual Review of Psychology*. – 1990. – Vol. 41(1). – P. 417–440.

27. *Periatt J. A., Chakrabarty S., Lemay S. A.* Using personality traits to select customer-oriented

logistics personnel // *Transportation Journal*. – 2007. – Vol. 46. – № 1. – P. 22–37.

28. *Kuppelwieser V. G., Chiummo G. R., Grafrath R. S.* A replication and extension of Hennig-Thurau's concept of COSE // *Journal of Customer Behaviour*. – 2012. – Vol. 11. – № 3. – P. 241–259.

29. *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. – 288 p.