**Тема лекции 6: Управление персоналом клиентоориентированной**

**организации**

1 Управление персоналом как часть общего управления

2 Управление клиентоориентированной организацией

3 Основные функции системы управления персоналом

*Управление персоналом* как одна из подсистем управления. В соответствии с традиционным подходом управление организацией в зависимости от вида используемых ресурсов (оперативных, финансовых, рыночных и человеческих) подразделяется на четыре подсистемы: производственный *менеджмент*, финансовый *менеджмент*, маркетинг,  *управление персоналом* (рис. 1).



**Рис. 1.**Традиционный подход к управлению организацией

Маркетинговый подход к управлению людьми в организации. В современных условиях, когда предложение на рынке товаров и услуг значительно превышает спрос, товароориентированные фирмы становятся неконкурентоспособными. Залог выживания организации - ее ориентация на клиента. Если руководство фирмы считает, что выявление, точное *определение* и удовлетворение нужд и потребностей клиентов - это наиболее эффективные методы работы и основное условие успеха, то наиболее значимой функцией в управлении такой организацией оказывается маркетинг (2.).



**Рис. 2.**Маркетинг как ведущая функция управления

Очевидно, что переориентация фирмы на клиента означает изменение всей системы работы с персоналом, стимулирование его "расположенности" к клиенту. Исследования свидетельствуют, что, например, торговые организации в 70% случаев теряют своих клиентов из-за плохого обращения со стороны персонала и администрации.

Этот тезис особенно актуален применительно к сфере услуг. Уникальная особенность человеческих ресурсов в сфере обслуживания заключается в том, что служащие, непосредственно контактирующие с потребителем, рассматриваются как часть товара, поскольку обеспечивают его функциональное качество. Поэтому персонал в сфере услуг выступает не только в качестве объекта управления персоналом, но и объекта маркетингового воздействия. Соответственно, отдел маркетинга должен фокусировать внимание не только на собственно клиенте, но и на коллективе фирмы с целью развивать у каждого сотрудника менталитет, ориентированный на клиента.

Применение маркетинга при работе с наемными сотрудниками, создание условий, при которых поощряется хорошее обслуживание клиентов, называется внутренним маркетингом. Таким образом, внутренний маркетинг - это *деятельность* *по* обучению и мотивации работников компании, нацеленная на повышение качества обслуживания клиентов.

Ф. Котлер подчеркивает, что эффективная *программа* внутреннего маркетинга требует тесного сотрудничества между маркетингом и управлением кадрами. Эта *деятельность* невозможна без соответствующего технологического обеспечения со стороны службы управления персоналом.

В настоящее время, *по* разным оценкам, эффективность использования человеческих ресурсов не превышает 20%. Низкая эффективность может быть объяснена в том числе и рядом специфических черт, отличающих данный вид ресурсов от всех других и предопределяющих особый характер управления.

Ниже указаны специфические черты человеческих ресурсов.

1. Люди наделены интеллектом, эмоционально реагируют на воздействие, вследствие чего характер взаимодействия является двухсторонним (мы должны учитывать особенности личности при выстраивании отношений).
2. Люди способны к постоянному самосовершенствованию и развитию, эта способность - наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности в условиях экономики, построенной на знаниях. Вот почему успех организации зависит от умения создавать, развивать и внедрять знания.
3. Отношения между человеком и организацией могут носить долговременный характер (продвижение в рамках одной организации в течение трудовой жизни в среднем от 30 до 50 лет), однако в последние годы повышается межорганизационная мобильность; карьера рассматривается скорее как цепь проектов, которые интересны, т. е. сотрудничество продолжается до тех пор, пока оно выгодно обеим сторонам.
4. В большинстве случаев люди приходят в организацию осознанно, со своими потребностями и интересами и ожидают от организации удовлетворения этих потребностей.

Таким образом, эффективными могут быть только партнерские отношения между человеком и организацией, признание взаимной ценности.

Происходящие в последние годы изменения, предопределяющие отношения к персоналу как рыночному ресурсу, позволяют говорить о маркетинговом подходе к управлению персоналом в организации. В качестве клиентов фирмы, таким образом, рассматриваются не только потребители (так называемые внешние клиенты), но и сотрудники (внутренние клиенты). Следует признать, что люди так же важны для организации, как и организация для них. Нельзя использовать людей, не предлагая им взамен удовлетворения тех потребностей, которые они считают важными для себя.

Применение маркетингового подхода дает возможность сформулировать цель управления персоналом в сфере услуг следующим образом: удовлетворение тех потребностей сотрудников, которые способствуют наиболее полному удовлетворению потребностей внешних клиентов (рис. 3).



**Рис. 3.**Управление клиентоориентированной организацией

Такое *определение* цели нельзя считать в полном смысле уникальным для данной сферы. Имея в виду, что *управление персоналом* - *деятельность* *по* эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения целей организации, следует учесть следующие положения.

1. Понятие эффективности применительно к сфере управления персоналом традиционно включает в себя как экономические, так и социальные аспекты5. Экономическая эффективность означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных ресурсов. Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников.
2. Цель любой современной организации, обязанной своим существованием обществу и существующей лишь при наличии заинтересованных в ней групп, - удовлетворение потребностей клиентов. Формирование ориентации на клиента возможно лишь при ориентации менеджмента на интересы персонала. Это означает: повседневный интерес к работе сотрудников, внимание и помощь в затруднительных ситуациях - все, что дает человеку возможность почувствовать собственную значимость.

Инструменты маркетинга, используемые в сфере управления людьми. Многие инструменты маркетинга могут быть успешно использованы и сфере управления людьми.

*Сегментация* - разделение персонала на группы с однородными потребностями. В качестве критериев можно использовать степень приверженности организации, тип установок *по* отношению к работе, искомые выгоды (доминирующие потребности) и пр6. Наибольшее распространение получила *сегментация* *по* степени важности (заменяемости) персонала.

Выделяют следующие группы7:

* ключевой персонал (люди, определяющие "лицо" организации, уход которых может нанести непоправимый вред);
* разовые эксперты (специалисты, не являющиеся сотрудниками организации, но оказывающие услуги по мере возникновения необходимости);
* заменяемые специалисты - ценные сотрудники, которых, однако, при желании (необходимости) можно найти на рынке труда или подготовить внутри фирмы;
* так называемые рядовые сотрудники, не представляющие особой ценности для компании, которых можно легко заменить.

Очевидно, что программы работы с этими группами сотрудников (карьера, компенсации и пр.) не могут быть идентичными.

Ценностное предложение - еще один эффективный маркетинговый инструмент. Каждая организация помимо чисто рыночных вознаграждений предлагает сотрудникам бренд (имидж организации - успешной, динамичной, сотрудничающей только с высококлассными специалистами и т. д.) и определенный продукт (работу, позволяющую раскрыть свой *потенциал*, почувствовать свою *значимость*, характеризующуюся определенными условиями труда и пр.).

Обратная *связь* - важное условие эффективного взаимодействия. Невозможно эффективно управлять людьми, не владея информацией о том, что они любят, ценят, как относятся к нововведениям и т. д.

*Механизмы* обратной связи, принятые в компаниях, могут быть различными: беседы, опросы, возможность задавать вопросы первым лицам и т. п.

Виды действий *по* управлению персоналом. Для эффективного использования людей в организации реализуются следующие функции (рис.4).



**Рис. 4.**Основные функции системы управления персоналом

В качестве объекта управления выступает персонал - люди, работающие в организации (включая собственников, работающих и получающих в организации зарплату).

Классификация сотрудников сферы услуг. Сотрудники сферы обслуживания делятся на ряд групп.

* *По* форме собственности фирмы:
* работники коммерческих организаций;
* работники некоммерческих организаций;
* работники государственных организаций.
* *По* степени занятости:
* сотрудники, занятые полный рабочий день;
* сотрудники, работающие на полставки.
* *По* характеру трудовой деятельности:
* производственные работники;
* работники умственного труда.
* *По* степени квалификации:
* сотрудники, оказывающие профессиональные услуги;
* сотрудники, оказывающие услуги, не требующие профессиональных знаний.

Персонал организации сферы обслуживания уместнее всего классифицировать *по* отношению к процессу оказания услуги. Таким образом, можно выделить следующие группы работников:

* производственный персонал (сотрудники, непосредственно участвующие в процессе оказания услуги);
* непроизводственный персонал (сотрудники, создающие условия для нормального протекания процесса оказания услуг);
* административный персонал.

Субъект управления персоналом. В качестве субъекта управления персоналом необходимо рассматривать службу управления персоналом и руководителей линейных подразделений. Служба управления персоналом - функциональное подразделение, сотрудники которого не участвуют в основной деятельности фирмы напрямую. Эффективность их работы зависит в том числе и от успешного взаимодействия с линейными руководителями. Задача службы управления персоналом - создать такие условия для менеджеров, чтобы управление стало действительно результативным.

На практике же часто имеет *место* противостояние функциональных и линейных руководителей. Как правило, линейные руководители более опытны, обладают большей интуицией, более тесно связаны с нижестоящими уровнями; функциональные - моложе, образованнее и являются лучшими аналитиками10. Разрешение противоречий между ними достигается в рамках концепции совместной ответственности11. При этом определенные полномочия делегируются отделу человеческих ресурсов, а в исключительной компетенции линейного руководителя остаются некоторые наиболее важные вопросы. Таким образом, используются возможности каждой из сторон: экспертиза в области управления персоналом и профессионализм специалистов *по* человеческим ресурсам, а также понимание специфики организации, *опыт* и непосредственный контакт с людьми линейных руководителей. Практически концепция совместной ответственности означает принятие практических решений линейными руководителями после профессиональной консультации.

*Управление персоналом* на различных стадиях развития организации. Содержание деятельности *по* управлению людьми определяется стадией развития организации.

1. На стадии формирования, как правило, нет кадровой службы. Организация управляется собственником, управление персоналом не формализовано, ориентировано на личное общение. Основные цели деятельности в сфере управления людьми - определение задач, формирование организационной структуры и основных принципов кадровой политики.
2. На стадии роста в большинстве случаев появляется специалист по управлению персоналом, занимающийся привлечением персонала (на что расходуется до 70% его рабочего времени), формированием критериев отбора, разработкой систем адаптации, обучением персонала, формализацией правил и норм поведения, а также деятельностью, связанной с поддержанием (препятствованием размыванию) корпоративной культуры.
3. На стадии зрелости основной задачей становится эффективное использование персонала. Организации чаще всего сталкиваются с проблемой растущего бюджета расходов на персонал и одновременно с повышением текучести квалифицированного персонала. Большее внимание уделяется разработке систем формализованной оценки, мотивационных программ (системы компенсаций, "выращивание" своего персонала, работа с резервом и т. п.).
4. На стадии кризиса большое значение имеют кадровый аудит, управление конфликтами и сокращение персонала, а также вовлечение персонала в процесс реорганизации.

Организационная структура и численность службы управления персоналом. При формировании структуры службы управления персоналом учитываются стадия развития организации, размер компании, выбранная стратегия, позиция руководства, качественные и количественные характеристики персонала. К сожалению, в литературе отсутствуют данные о всесторонних исследованиях таких проблем, как структура и специфика деятельности служб управления персоналом в сфере услуг. Однако показателен пример определения оптимальной структуры службы в производственных и торговых компаниях12. На основании проведенного исследования был сделан *вывод* о наличии общих процедур для компаний, работающих в самых разных областях бизнеса. При одинаковом характере процедур (кадровое делопроизводство, найм персонала, обучение, *аттестация*, мероприятия *по* формированию корпоративной культуры) в разных фирмах имеются специфические методы их реализации с учетом характерных особенностей персонала. Согласно данным исследования, численность персонала торговых компаний значительно ниже, чем производственных; средний возраст - до 30 лет, в то время как в производственных - от 47 до 50 лет, уровень образования руководителей и основного персонала в торговых компаниях значительно выше. В связи с этим приоритетные задачи и, что гораздо важнее, процедуры их реализации у фирм, действующих в разных сферах, существенным образом отличаются.

**Контрольные вопросы:**

1 Управление персоналом как часть общего управления

2 Управление клиентоориентированной организацией

3 Основные функции системы управления персоналом