Лев СОКОЛОВ

Система управления – испытание клиентоориентированностью

Слово «голосование» используется обычно, когда речь идет о выборах президента, парламента, кандидатов в органы местного самоуправления. Однако есть и еще один смысл у этого слова: «голосование долларами», по П. Самуэльсону, клиенты осуществляют на рынке, выбирая товары или услуги той или иной фирмы [Самуэльсон, Нордхаус, 2006].

Клиентоориентированность – одна из тем, которые всегда актуальны и в бизнесе, и в государственном секторе, и на государственной гражданской службе, ибо является источником конкурентного преимущества и даже фактором выживания организации, а, может быть, и целого государства. В России весьма знаменательным явился Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», где сказано: «Уровень удовлетворенности граждан Российской Федерации… качеством предоставления государственных и муниципальных услуг к 2018 году [должен составить] не менее 90 процентов».

При всех различиях (иногда кардинальных) в целях, организационных формах, механизмах управления – и власть, и бизнес существуют благодаря выбору, который делают люди: граждане, клиенты. Однако на практике бывает иначе.

Подавляющее большинство определений клиентоориентированности отражают то, что это прежде всего выстраивание **отношений** с клиентом. Отношения же всегда суть категория субъективная. И именно в этой субъективности заключается **первый** вызов.

Традиционно система менеджмента опирается на максиму «управлять можно только тем, что можно измерить». Но какими показателями можно измерить клиентоориентированность?

Самый простой и наиболее часто используемый – количество жалоб и претензий. Считается, что чем этот показатель меньше, тем лучше. Но такой подход имеет и свои минусы. Во-первых, жалоба клиента может быть не связана напрямую с действиями конкретных лиц и даже конкретной организации. Во-вторых, жалобы дают информацию о недовольных клиентах и о том, что плохо, но ничего не говорят о том, что хорошо и что ценится клиентами. И, в-третьих, это уже чисто управленческий момент, если критерий «количество жалоб» выставить в качестве оценочного, то сотрудники начнут работать именно на минимизацию количества зафиксированных жалоб, что далеко не тождественно повышению клиентоориентированности.

Согласно некоторым исследованиям, сотрудники российских компаний стали чаще, чем в предыдущие годы, улыбаться клиентам. В 2012 г. они делали это в 82% случаев. Также они стали здороваться на 9% чаще, а прощаться – на 14% чаще по сравнению с прошлым годом*. Означает ли это, что российские компании стали более клиентоориентированными? Может быть, да. А может быть, и нет.

Оценка клиентоориентированности как фактора, основанного на отношениях, всегда будет иметь высокую степень субъективности. Один и тот же факт, событие, действие будет у разных клиентов получать разные оценки, вплоть до противоположных. Необходимы механизмы определения уровня клиентоориентированности как на общем уровне, так и на уровне каждого конкретного клиента.

На Западе широко применяется показатель Net Promoter Score (NPS), разработанный в 2003 г. Преимуществом его является деятельностный подход: он основан на сравнении количества клиентов, которые готовы рекомендовать продукт, услугу или организацию другим людям (промоутеры) с количеством тех, кто НЕ рекомендовал бы их другим (детракторы): NPS = Доля промоутеров – Доля детракторов.

Однако у этого показателя есть и недостатки. Во-первых, оценка достаточно трудоемка, во-вторых, NPS сложно исполь-

* http://www.retail.ru/article/all_retail/service_retail_staff

Лев Соколов, доктор экономических наук, профессор, заведующий ка-федрой государственной службы и управления персоналом Московского городского университета управления Правительства Москвы (Москва, ул. Сретенка, д. 28). E-mail: mgs@migsu.ru/~ Sokolov

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы формирования клиентоориентированности как ключевого фактора повышения качества оказания услуг в государственном секторе и в бизнесе. При этом реальный поворот к клиентоориентированности требует серьезной перестройки в философии и практике управления организацией.

Ключевые слова: клиентоориентированность, система управления, стратегия управления персоналом, качество, личностная установка, сервис.

MANAGEMENT SYSTEM – CUSTOMER FOCUS VERIFICATION

Lev Sokolov, doctor of economical sciences, professor, Head of the public service and personal management Moscow Metropolitan Governance University (Moscow, Sretenka Street 28). E-mail: mgs@migsu.ru/~ Sokolov

Summary: The article discusses the formation customer focus as a mail factor improvement of quality rendering services in public sector and businesses. Turn to the client needs reorganization in philosophy and practical management of the organization.

Keywords: customer focus, control system, human resource management strategy, quality, personal installation, service.

зовать для тех сфер, где пользование услугами организации является редким и/или вынужденным, как, например, в системе государственных услуг. Кроме того, не раскрываются причины, по которым клиент будет или не будет рекомендовать данный продукт, услугу или компанию.

Попытки использовать объективные критерии в качестве оценочных либо в качестве основы стандартов обслуживания могут привести к ситуации, когда сотрудники начнут работать исключительно на внешние проявления, при этом в реальности у клиентов будет негативное отношение. Необходимо умение работать на уровне субъективном, в области скорее чувствования, чем измерения.

Второй вызов носит экономический характер. С экономической точки зрения клиентоориентированность есть предложение на рынке продукта с высокой добавленной ценностью, возникающей за счет «ауры» положительных отношений. Клиент готов платить больше (либо чаще совершать повторные покупки) в конкретном месте не ради «материальной части», а ради удовольствия от хорошего отношения. В известном смысле, клиентоориентированность, как добавленная ценность, создается за счет «оболочки услуг» вокруг «ядерного продукта».

Но возникает вопрос: во что обходится создание и поддержание этой добавленной ценности? Ответ на него довольно не утешителен для финансиста. Клиентоориентированность формируется прежде всего за счет человеческого фактора, а человеческий ресурс, во-первых, один из наиболее дорогих, во-вторых, более подвержен рискам потери, в-третьих, сложнее возобновляется.

Как известно, услуги существуют только в момент их оказания, невозможно хранить услуги или создать запас услуг. В английском языке эта характеристика услуг буквально звучит как «perishability» – «тленность», «смертность» в смысле «подверженность умиранию». То есть производство этих услуг, готовность к их оказанию необходимо поддерживать постоянно, в противном случае клиентоориентированность исчезает мгновенно.

Это означает, что с экономической точки зрения клиентоориентированность является своего рода активом, формирующим серьезное и трудно копируемое конкурентное преимущество, но при этом данный актив требует серьезных и, главное, постоянных инвестиций (причем, не только денежных), при отсутствии которых быстро разрушается.

Третий вызов связан с человеческим фактором. Клиентоориентированность, создаваемая «оболочкой услуг», по определению неотделима от производителя и создается в тесном контакте производителя и клиента, следовательно, в ней определяющей является роль не просто человеческого фактора, а каждого конкретного работника. В этом отличительная особенность управления качеством услуг по сравнению с управлением качеством продукта.

В материальном производстве в настоящее время качество во многом обеспечивается исключением человека из производственного процесса. Даже в оказании услуг есть тенденция к «обесчеловечиванию». Если, скажем, вам нужна услуга в виде некой справки, то IT-система значительно быстрее человека-оператора найдет ответ на любые вопросы. Но это работает только в случае высокостандартизованного продукта.

Услуги же плохо поддаются стандартизации, все, что связано с клиентоориентированностью – тоже, ибо, как мы уже отметили выше, сами клиенты – разные и не вписываются ни в какие стандарты. Так что без участия человека здесь не обойтись. Именно в этом заключается сложность управления.

Среди неотъемлемых характеристик клиентоориентированной организации, которые практически всегда называются респондентами, мы в данной статье выделили три, которые требуют умения постоянно выходить за рамки стандартов:

- индивидуальный подход, умение решить конкретно мою задачу, удовлетворить конкретно мой запрос;
- сервис как консалтинг, т.е. способность работы с клиентом, который вначале даже не способен сколько-нибудь ясно сформулировать, в чем суть его запроса;
- быстрая реакция на обратную связь.

Нами собрано огромное количество клиентских историй на данную тему. Приведем один пример. Человек звонит в контактный центр оператора мобильной связи и спрашивает, как ему заказать пиццу. Оператор имеет полное право ответить: «Извините, мы не располагаем данной информацией». Но можно ли расценивать такой подход как клиентоориентированный? Будет ли такой сервис действительно первоклассным? Взглянем на проблему в соответствии с описанным выше показателем Net Promoter Score. Станет ли клиент в результате (именно в результате) этого разговора рекомендовать своего мобильного оператора друзьям и знакомым? Нет.

Но вдруг оператор колл-центра произносит: «Минуточку, Иван Иванович. Данной информации нет в нашей базе, но для вас я сейчас посмотрю в Интернете». И через несколько секунд выдает несколько телефонов. Вот это другое дело! После этого очень велика вероятность, что Иван Иванович станет рассказывать друзьям, что именно ЕГО мобильный оператор способен добыть для него любую информацию, даже о доставке пиццы. Можно не сомневаться, что за счет таких действий оператора NPS у данной компании вырастет.

Мораль этой, напомним, совершенно реальной, истории в том, что подлинная клиентоориентированность всегда предусматривает готовность компании и ее сотрудников выходить за рамки стандартов, правил, перечней и т.п., готовность в случае желания клиента сделать больше и/или иначе, чем предусмотрено договором, инструкцией, нормативами и т.п.

Данный вызов, пожалуй, является самым сложным. Наша практика работы с управленцами показывает, что именно эта тема вызывает наибольшее удивление и даже возмущение и протесты: «Как?! Вы призываете нарушать инструкции?! Вы требуете, чтобы сотрудники отклонялись от стандартов»?! Еще сложнее обстоят дела с госслужащими: «Что?!! Вы хотите сказать, что если клиент попросит, мы должны нарушать закон?!!»

Такая реакция со стороны руководителей вполне объяснима. Данный подход противоречит идеологии, закладываемой нам в голову даже не с университетской скамьи – с детского сада. Есть правила! Есть стандарты, алгоритмы, должностные инструкции, их разработка – первое, с чего начинается организация любой работы.

Законы, правила, регламенты – безусловно, важны. Но история учит, что наилучших, действительно выдающихся результатов добивались как раз те люди, которые выходили за пределы правил и инструкций. Величайшие государственные деятели-реформаторы меняли веками существовавшие законы и творили новые.

При этом заметим, что клиентоориентированность вовсе не обязательно требует радикальных действий. В большинстве случаев нет никакой нужды нарушать инструкцию. В приведенной выше истории про оператора инструкция не запрещала ему искать и сообщать клиенту информацию о доставке пиццы. Сотрудник «всего лишь» должен быть готов сделать для клиента что-то другое, что-то большее, чем предусмотрено инструкцией.

И это приводит нас к важным практическим выводам.

Во-первых, клиентоориентированность должна присутствовать у сотрудника в виде личностной установки. Для этого в организации должна быть соответствующим образом выстроена система подбора, отбора, развития и обучения сотрудников. Необходимо ясное понимание соответствующих компетенций и поведенческих маркеров.

Во-вторых, при разработке инструкций, правил, должностных регламентов и т.п. необходимо понимать, что их соблюдение обеспечивает лишь базовый, минимально необходимый уровень сервиса. Пытаться заложить в инструкцию детальное описание первоклассного сервиса не только невозможно, но и вредно, ибо создает больше непонимания и ограничений, чем пользы. Поэтому данные документы должны быть простыми с точки зрения содержания. Также очень важно вовлекать самих сотрудников в их разработку, в частности, чтобы создать пул ярких поведенческих примеров, на основе которых происходит передача имплицитных навыков.

В-третьих, система вознаграждений, как материальных, так и нематериальных, должна быть нацелена на поощрение соответствующего поведения.

В-четвертых, необходимо создать ясную систему коммуникации и корпоративную культуру, чтобы донести до каждого сотрудника соответствующие ценности и подходы.

Именно с корпоративной культурой связан **четвертый** вызов, который хотелось бы отметить в данной статье. Можно выделить три традиционные ошибки, совершаемые организациями в этой сфере.

Недооценка роли корпоративной культуры, особенно в сравнении с другими, более материальными, компонентами: бизнес-процессами, регламентами, IT-системами и т.п. К сожалению, особенно в России многие руководители и сотрудники относятся к корпоративной культуре как к чему-то абстрактному, далекому от реальной практики, этакой «игрушке» менеджеров по персоналу, в которую можно поиграть, если есть избыток средств и времени, но которая в целом бесполезна.

Объем статьи не позволяет рассмотреть все аргументы в пользу сильной и правильной корпоративной культуры. Поэтому приведем лишь один пример. Исследования, проводимые, компанией SQI* по методу «тайного покупателя», показывают, что возможна парадоксальная ситуация: при росте формального уровня соблюдения стандартов, уровень качества обслуживания снижается. Неклиентоориентированная культура способна разрушить большую часть ценности, создаваемой в «материальной» части системы управления.

Механистический подход в формировании корпоративной культуры заключается в том, что руководители считают, что если нормы корпоративной культуры сформулированы, задокументированы и донесены до всех сотрудников, то это автоматически означает, что корпоративная культура теперь «внедрена». Реальное внедрение корпоративной культуры требует не только знания, но и изменения ценностных установок и, главное, проявления норм корпоративной культуры в поведении сотрудников. Формирование корпоративной культуры требует серьезного отношения и выбора правильных методов, сочетающих в себе как формализованный, так и неформализованный, имплицитный компонент. Так, в частности, хороший результат показывают технологии, при которых активируется личностный ресурс сотрудников – стратегические сессии, модерации и «мастерские».

Двойные стандарты являются «бичом» любой корпоративной культуры. В нашем случае они, пожалуй, наносят наибольший вред, ибо подрывают ключевую область работы. Принцип прост: «сотрудник общается с клиентом так, как организация общается с сотрудником». Если руководство требует от сотрудников быть клиентоориентированными, вежливыми, инициативно решать проблемы клиентов и т.п., то и сотрудники должны быть избавлены от наплевательского отношения, хамства и цинизма руководства. Иначе сотрудник оказывается «между молотом и наковальней», что приводит либо к снижению уровня обслуживания, либо к сильному стрессу и быстрому профессиональному выгоранию. Необходимо своевременно замечать действие данного фактора, используя для этого как формальные, например, внутренние исследования, так и неформальные каналы получения информации, и принимать решительные меры противодействия.

Клиентоориентированность, становясь одной из основных целей функционирования организаций как в бизнесе, так и в общественном секторе и на государственной гражданской службе, ставит новые задачи перед руководителями и системой управления. Эффективно решить их возможно лишь в случае, когда в полной мере задействованы не только «левополушарные» технологии менеджмента, основанные на рациональном подходе, алгоритмах, правилах, регламентах и т.п. эксплицитных факторах, но и «правополушарные», где в основе лежат имплицитное знание, работа с ценностями, личностными установками, корпоративной культурой.

Литература

Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика. 18-е издание. М.: Вильямс, 2006. 1360 с.

References

Samuel'son P. E., Nordkhaus V. D. Ekonomika [Economics]. 18th Ed. Moscow, Vil'iams Publ., 2006, 1360 p.

* http://sqi.ru/ind/