

Сорокин Михаил Александрович

МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ MYSTERY SHOPPING

РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА СОТРУДНИКОВ И БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО МЕТОДУ «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ»

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: пять элементов стандартов работы персонала, рейтинг, мотивация сотрудников, этапы рейтинговой оценки

Статья посвящена проблемам и практике использования рейтинговой оценки данных, полученных с помощью метода «тайный покупатель» (Mystery Shopping). Рассматриваются аспекты мотивации соблюдения стандартов сотрудниками и бизнес-подразделениями.



Сорокин М. А. — ведущий консультант компании «BSCoI MAG КОНСАЛТИНГ». Консультирует в области исполнения стратегии (внедрение сбалансированной системы показателей), а также занимается проектами в сфере маркетинга и продаж (г. Москва)

Одним из древнейших архитектурных памятников христианства является огромный собор Святой Софии, построенный римлянами в Константинополе в VI в. при императоре Юстиниане. Это наиболее грандиозное и самое выдающееся произведение византийского зодчества. Общая площадь сооружения равна 7,5 тыс. кв. м, высота его купола превышает 55 м, несущая конструкция состоит из 40 радиальных ребер. Строительство заняло всего 5 лет и, согласно преданию, в нем приняли участие 10 тыс. человек. Воздвигнуть собор в рекордные для того времени сроки удалось благодаря тому, что рабочих разделили на две бригады и устроили соревнование между ними, пообещав награду победителям. В бизнесе не возникает настолько грандиозных задач, но дух соперничества до сих пор служит действенным методом мотивации к труду.

ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ СОБЛЮДЕНИЕ СТАНДАРТОВ

Одна из наиболее распространенных целей применения метода «тайный покупатель» — оценка соблюдения сотрудниками профессиональных стандартов. На входе в исследование в этом случае находятся стандарты работы персонала, а на выходе — контроль их соблюдения. Процесс формирования и внедрения стандартов продаж и обслуживания клиентов можно представить в виде цепочки, состоящей из пяти элементов: «стандарт – показатель – сбор данных – оценка – мотивация».

Стандарты необходимы для понимания того, как, с точки зрения клиентов, должен осуществляться процесс продаж и обслуживания.

Показатели нужны для оценки некоторых ключевых аспектов, заложенных в стандартах, с помощью финансовых и нефинансовых измерений.

Сбор данных требуется для регулярного получения информации о показателях, заложенных в стандартах. Именно здесь часто применяется метод «тайный покупатель» наряду с другими способами оценки.

Оценка собранных данных для корректной интерпретации результатов должна быть объективной и беспристрастной. Она проводится не собственными специалистами по персоналу, а внешними, независимыми исследователями.

Мотивация сотрудников в области соблюдения стандартов по итогам оценки — основное условие успешной реализации стандартов на практике. Без четкой и простой системы мотивации ни один из предшествующих элементов, включая исследования, не имеет смысла и влечет неоправданные расходы для организации.

Во многих компаниях исследованиями по методу «тайный покупатель» занимается отдел HR или маркетинга; в очень крупных фирмах этот метод применяют специальные подразделения, отвечающие за качество обслуживания.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ

Анкеты и другие инструменты оценки иногда достигают значительного объема и включают несколько десятков вопросов. При неоднократных проверках большого числа сотрудников анализ результатов невозможен без системы оценки и представления итогов.

Плюсы рейтинговой оценки:

- простота восприятия результатов топ-менеджментом и сотрудниками;
- возможность проведения соревнований между сотрудниками;
- привязка к системе мотивации.

Такое суждение, как «ваш сотрудник показал результат выше среднего», мало о чем говорит, хотя и может быть вполне достаточным для топ-менеджера. А вот сообщение о том, что «сотрудник на 15% превысил средний показатель, но имеет проблемы в профессиональной подготовке, т. к. не знает особенностей кредитного договора», уже является руководством к действию. Наглядно это можно представить в виде таблицы (табл. 1).

Другое преимущество рейтинговой оценки — возможность организовать соревнование на звание лучшего сотрудника. Частота проведения соревнований зависит от периодичности и избранной методики проверок. Для этого необходимо, чтобы аттестация и, соответственно, рейтинг охватывали всех работников компании, взаимодействующих с клиентами. Можно также предусмотреть подготовку отдельных рейтингов в зависимости от целей проверки и должностей аттестуемых.

Один из главных плюсов рейтинга состоит в том, что само по себе соревнование поразительно улучшает командный дух в коллективе. Данное явление отмечается даже в среде сотрудников, не вовлеченных напрямую в процесс обслуживания, если они должным образом мотивированы и разделяют стратегию компании. Об этом пишут создатели сбалансированной системы показателей Каплан и Нортон, описывая пример американской

ТАБЛИЦА 1. ВЫДЕРЖКА ИЗ РЕЙТИНГА СОТРУДНИКА

Общая рейтинговая оценка	Раздел анкеты / детализация	Комментарии
65% при среднем показателе 60%	Навыки продаж, рассказ об акции (95% при среднем показателе 50%)	Вовремя и обстоятельно рассказал о текущей акции
	Профессиональная подготовка и знания (43% при среднем показателе 80%)	Рассказал про два условия заключения кредитного договора из трех Дал неверную информацию об условиях досрочного погашения кредита
Выше среднего	Хороший рассказ об акции, но недостаточно профессиональных знаний о кредитном договоре	

компании Mobil в середине 1990-х гг. Заинтересованные в улучшении показателей бизнес-подразделений, водители грузовиков, доставлявших бензин на заправки, приняли активное участие в контроле качества обслуживания клиентов, хотя в их прямые обязанности это не входило. К удивлению менеджмента, водители стали звонить и сообщать руководству: «Вам лучше отправить сюда кого-нибудь прямо сейчас. Если здесь вдруг появится «тайный покупатель», то он обнаружит станцию в неприглядном виде, а это снизит ее общий рейтинг. Знак Mobil сломан, половина фонарей не горит, туалеты в безобразном состоянии, мини-маркет торгует только залежалыми пирожками, персонал грубит клиентам» [1].

Сотрудникам, занятым на достаточно монотонной и малооплачиваемой работе, связанной с продажами и обслуживанием, рейтинг позволяет найти дополнительные стимулы к повышению качества труда и несколько снижает текучесть кадров, мотивируя и удерживая действительно ценных для компании работников.

Среди главных минусов рейтинговой оценки отметим следующие: обезличивание и формализм, расходы на проведение исследования.

Любому исследованию присуща некоторая субъективность, хотя при использовании методики «тайный покупатель» она минимальна. Однако нельзя строить систему мотивации только на результатах рейтинга и данных аттестации персонала. Нужно учитывать

потенциал и перспективы сотрудников. Система должна позволять им совершать ошибки и впоследствии учиться на них.

Интересно мнение Василия Сидорова, бывшего президента МТС, по вопросу внедрения системы оценки эффективности, родственной методу «тайный покупатель»: «Люди привыкли к субъективности. Это, как говорится, впитано с молоком матери: если у вас хорошие отношения с учителем в школе или с преподавателем в университете, то вы получите хорошую оценку. И по большому счету, у субъективности есть положительный эффект: когда в человека верят, он старается сделать больше, чем требуется от него формально. Я считаю, что резко переходить к жесткой, основанной только на эффективности системе опасно — это может снизить мотивацию, люди будут делать только то, что измеряется, не тратя усилий на большее. Поэтому тут необходимо найти баланс: люди должны поверить, что важны не только цифры и что их усилия будут оценены по достоинству» [2].

В случае исследования, проводимого по методу «тайный покупатель», часто забывают о необходимости выделения серьезного бюджета. Помимо существенных затрат на запуск проекта, в смету следует заложить расходы на регулярное проведение оценки и достойные премиальные для части сотрудников. Не следует забывать и о скрытых расходах самой компании на оплату труда ответственных за проект, внутренние коммуникации, обучение.

PR-РЕЙТИНГ

Так называемые сравнительные рейтинги среди конкурентов стали в последнее время достаточно популярны, и их результаты нередко появляются в СМИ. Данные публикации чаще всего носят характер PR и продвигают услуги исполнителя или объекты изучения. Следует отметить, что на самом деле в большинстве этих исследований применяется не классическая методика «тайный покупатель», а принципиально другая — «уровень удовлетворенности клиента» (Customer Satisfaction Index), в которой оценивается субъективное восприятие клиента [3]. Такие проекты предполагают, что стандарты обслуживания у отраслевых конкурентов единообразны и ни одна из компаний не имеет права на отличия и особенности. Оценка проводится с помощью общей анкеты, в которой содержатся вопросы с различными многомерными шкалами для определения удовлетворенности клиента и вопросы, фиксирующие отдельные факты аналогично тому, как это делает «тайный покупатель» (по шкале «да / нет»). Рассмотрим недочеты подобного подхода на типичном примере — рейтинге десяти московских банков, составленном по итогам одного визита в десять банковских отделений и опубликованном в популярном журнале [4].

Сразу возникает вопрос: «Достаточно ли разового визита для оценки банка?» Мы уверены, что рейтинг, составленный по результатам единственного посещения, не имеет никаких предпосылок к обобщению.

Серьезный недостаток таких проектов — неумение правильно выбрать вопросы и организовать исследование. Так, в рейтинге оценивается наличие и чистота урн, находящихся рядом с банком, однако мусорная урна — предмет, который далеко не все соотносят с качеством банковских услуг. А более значимые внешние факторы, такие как наличие и заполненность парковки, количество и тип банкоматов, не вошли в рейтинг. Бич многих банков — огромные очереди — также не учитывались: «Не был включен такой критерий,

как наличие очередей. Наши агенты посещали банки в разное время дня, и эту безусловно важную позицию нельзя было оценить объективно» [4]. Неоднозначным и недостоверным выглядит лобовое сравнение работы банка утром и в час пик, в момент наплыва клиентов.

В данном проекте низкие оценки за дисциплину, внешний вид служащих и обстановку получил «Внешторгбанк» из-за отсутствия беджей у сотрудников. По всей видимости, беджи в этом банке не предусмотрены корпоративными стандартами. Снижение оценки за несоблюдение стандартов, существующих только в воображении составителей анкеты, выглядит достаточно странным.

В ходе посещения банков исполнители интересовались вопросами открытия вклада и предоставления кредита на покупку машины. На наш взгляд, использование единого сценария посещения в этом случае было совершенно неуместно. Избранный сценарий объясняет небольшой интерес к открытию вклада в банке «Русский Стандарт»: прием депозитов не является приоритетным для лидера в потребительском кредитовании, привлекающего пассивы из других источников. Доля вкладов населения составляет всего 4% от валюты его баланса [5].

В данном «рейтинге» оценивались лишь внешние факторы и впечатления от первичных консультаций, но не реальное качество работы с клиентами, проявляющееся уже после начала обслуживания. Восприятие качества всегда субъективно. Так, «Альфа-банк» по итогам рассмотренного нами рейтинга получил награду и диплом победителя, став «безусловным лидером рейтинга» и «существенно опередив ближайших конкурентов» [6]. Одновременно тот же банк занимает одно из последних мест в «народном рейтинге», составленном по отзывам клиентов в Интернете на сайте <http://www.banki.ru/services/responses/>.

Рассмотренный рейтинг и аналогичные ему похожи на оценку ресторана на основании меню и карты вин, которые сами по себе никак не определяют качество блюд и уровень обслуживания.

Сравнение удовлетворенности клиентов конкурентами в сфере обслуживания вполне возможно, но для признания точности результатов требуется высочайший авторитет, отраслевой опыт и апробированная методика. В США один из лидеров в этой сфере — исследовательская фирма J.D. Power and Associates, которая занимается изучением удовлетворенности клиентов и качества продукции с 1968 г.

ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ

Что же представляет собой рейтинговая оценка сотрудников компании, которая составляется для проверки соответствия собственным корпоративным стандартам и которую мы называем «внутренний рейтинг»? Наше определение таково: *рейтинг* — это единая система присвоения баллов и методика их подсчета в формате, наиболее удобном для визуализации и анализа. Комплексная рейтинговая оценка включает несколько этапов:

- разработка методики рейтинга и оценки вопросов;
- составление вопросов анкеты;
- подготовка рейтинговых форм;
- заполнение форм по результатам исследования;
- общий анализ (определение среднего уровня);
- рекомендации для отдельных сотрудников («работа над ошибками»).

Базой для разработки методики рейтинга является анкета «тайного покупателя», в которую вводятся избранные показатели из стандарта. Задача состоит в том, чтобы присвоить веса разным вопросам. Итоговая рейтинговая оценка готовится исходя из фиксированных стандартов и неформализованных критериев. При разработке методики следует оставить возможность последующих корректировок без потери исходных данных рейтинга.

Разработка методики и присвоение весов чаще всего осуществляется самой компанией, но иногда для этого привлекают внешних

консультантов, работающих совместно с менеджерами. Присвоение весов следует производить на основании качественных исследований важности и восприятия отдельных моментов продаж и обслуживания. Полученные данные желательно сопоставить с результатами экспертного опроса среди руководителей относительно того, какие критерии работы являются ключевыми и наиболее полно отражают цели организации.

Насколько бы детально ни был описан стандарт и измеряемые показатели, используемые в анкете «тайного покупателя», в ходе исследования всегда появляются отклонения, которые нельзя предусмотреть заранее. В нашей практике встречались следующие несоответствия общепринятым нормам поведения: сотрудники отдела обслуживания чесались, раскачивались на стульях, нервно сминали бумаги клиента и даже умудрились однажды провести консультацию, ни разу не взглянув на клиента, параллельно с увлечением выполняя поручение руководства.

Перед исследователями стоит творческая задача — как учесть собранные факты в анкете, не перегружая ее излишней информацией. Единственно правильного способа не существует, каждый случай должен рассматриваться индивидуально, с учетом мнения заказчика и позиции исследователя. Оценка таких фактов должна быть специальным образом отражена и выделена в рейтинге.

Исключения из правил могут носить не только негативный характер. Часто в процессе исследования сотрудники превосходят требования стандарта и делают больше, чем предусмотрено инструкциями, или находят неожиданные приемы и методы работы с клиентами. Разумеется, такие факты следует поощрять и также особым способом выделять в рейтинге.

Подготовка и заполнение форм — технические этапы, которые не вызывают особых сложностей. Главное — постараться сделать максимально удобной визуализацию результатов (что сейчас заложено во многих ERP-системах) и обеспечить действенный контроль ввода данных.

На этапе анализа результатов проводится оценка динамики происходящих изменений. В качестве условного примера рассмотрим результаты рейтинга (табл. 2), характеризующие итоги трех проверок четырех сотрудников с помощью метода «тайный покупатель».

Из таблицы видно, что средний уровень обслуживания возрастает с каждой проверкой — с 67 до 70%. Сотрудники 1 и 2 набрали баллы выше среднего (68%), а сотрудники 3 и 4 — ниже. Рейтинг каждого служащего позволяет сделать предположение о его потенциале и усердии. К примеру, рейтинговая оценка сотрудника 4 снижается, а у сотрудника 2 она относительно стабильна. Для получения более подробной информации необходимо изучить рейтинговые оценки (плюсы и минусы) каждого работника в отдельности.

Рейтинг бизнес-подразделений не имеет принципиальных отличий: в нем оценивается общая организация работы и те показатели, на которые никак не влияет рядовой сотрудник (например, наличие очереди и чистота полов). Рейтинг бизнес-подразделений является прежде всего рейтингом их руководителей.

МОТИВАЦИЯ И РЕЙТИНГ

Основным условием создания действенной системы мотивации является профессиональная реализация всех предшествующих этапов (определение стандартов и показателей, сбор данных, оценка). Консультанты из McKinsey рассматривают мотивацию как неперенное

условие успеха любой системы, построенной на измерении показателей: «Можно до бесконечности измерять эффективность работы сотрудников, но, если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом, т. е. с системой мотивации, эта работа будет совершенно бесполезной» [7].

Зачастую хорошо подготовленное исследование, организованное по методу «тайный покупатель», проводится некачественно, и персонал справедливо ставит его результаты под сомнение. Безусловно, не следует пытаться строить систему мотивации на недостоверных данных — такой подход дискредитирует саму идею оценки фактов по этому методу.

Очевидно, что сотрудники, показывающие результаты выше среднего, заслуживают премию, рассчитываемую по специальной формуле и зависящую от набранных баллов. При этом могут учитываться и другие нефинансовые показатели, только важно, чтобы их было немного. Форма расчета может быть любой, главное, чтобы она являлась однозначной и понятной для персонала.

Не следует сразу привязывать результаты оценки к финансовой составляющей заработной платы. В течение нескольких первых этапов необходимо убедиться в том, что целевые значения были выбраны верно. Об этом свидетельствует опыт Дениса Бугрова, партнера компании McKinsey: «Один западный сотовый оператор решил премировать сотрудников call-центра за каждого недовольного клиента, которого удавалось убедить не разрывать контракт. Но размер премий был ограничен.

ТАБЛИЦА 2. РЕЙТИНГ ЧЕТЫРЕХ СОТРУДНИКОВ

	1 проверка	2 проверка	3 проверка	Среднее
Сотрудник 1	65%	70%	72%	71%
Сотрудник 2	80%	75%	84%	79%
Сотрудник 3	54%	68%	72%	65%
Сотрудник 4	63%	60%	55%	59%
Среднее по результатам данной проверки	67%	68%	70%	
Среднее по результатам всего исследования				68%

Примечание. Результаты округлены до целого числа.

Менеджеры сообразили, что можно заработать этот максимум за пару дней, а потом не уделять внимания общению с посетителями. Позже руководители компании исправили ошибку, отменили ограничение премий — и тогда отток клиентов снизился» [7].

Удобство рейтинговой оценки в том, что она позволяет фиксировать размер фонда премиальных: если средний рейтинг повышается, то возрастает и нормативный показатель для каждого сотрудника, следовательно, нет необходимости выплачивать дополнительные средства. Рейтинговая оценка позволяет изменять веса вопросов и тем самым стимулировать сотрудников к достижению определенных целей.

Помимо денежного поощрения сотрудников, показавших результаты выше среднего, часто практикуются иные формы мотивации. По словам Оксаны Ниловой, в сети магазинов «Мир», торгующих бытовой техникой и электроникой, по результатам проверок с помощью метода «тайный покупатель» используются следующие способы мотивации персонала:

- премии и ценные призы за выдающиеся результаты;
- выдвижение в кадровый резерв;
- трансляция результатов проверок по каналам компании;

■ поддержание соревновательного духа среди сотрудников [8].

Использование метода «тайный покупатель» предоставляет возможности мощного воздействия на персонал. Рейтинговая оценка сотрудников и бизнес-подразделений, связанная с системой мотивации, программами обучения и устранения недостатков, позволяет на практике реализовать стратегию компании в сфере продаж и обслуживания. До сих пор рядом со зданиями администрации во многих городах и на производственных предприятиях сохранились разные сооружения, предназначенные для размещения фотографий лучших людей города и ударников труда. Рейтинговая оценка сотрудников по методу «тайный покупатель» представляет собой полный список Доски почета, в котором отмечены все.

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть важность корректной разработки стандартов, профессиональной организации исследования и построения грамотной системы мотивации. Без этих обязательных условий затраты на такого рода проекты и общие эмоциональные потери коллектива из-за неизбежного разочарования в неработоспособной системе могут быть очень велики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.
2. Ленайзен Э., Аузан В. Понимание лидерства [Интервью с Василием Сидоровым, президентом ОАО «Мобильные телесистемы», и Александром Изосимовым, генеральным директором ОАО «Вымпелком»] // Вестник McKinsey. — 2004. — №1.
3. Сорокин М. А. Нефинансовые показатели деятельности клиентских подразделений: сбор данных и исследования // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №6.
4. Рожков Р. Тайное в банках // Имеешь право. — 2006. — №21.
5. Бухгалтерский баланс банка ЗАО «Банк Русский стандарт» на 01.10.2006.
6. Альфа-банк награжден за лучшее качество банковского сервиса. — Альфа-банк. — 2006. — 19 декабря.
7. Бугров Д. Система метрик // SmartMoney. — 2006. — №5.
8. Нилова О. Mystery Shopping: проводить проверки своими силами или привлекать агентство? — <http://www.retailer.ru>. — 17.07.06.