С. А. Литвина

Направленность личности в общении и эффективность процесса общения как содержательные характеристики компетентности «клиентоориентированность» (на материале Группы компаний «XXX»)

Национальный исследовательский университет, г. Томск

Высокие экономические риски и повышение уровня неопределенности в современной ситуации с новой силой определяют актуальность поиска компаниями внутренних ресурсов, уникальных и устойчивых источников конкурентных преимуществ. Одним из важнейших подходов к решению задачи повышения конкурентоспособности является формирование и построение таких взаимоотношений компании с клиентами, при которых основной акцент делается на удовлетворении их потребностей. Высокая практическая значимость развития клиентоориентированности компании ставит перед практиками и исследователями вопросы о практических инструментах для ее формирования и оценки. Проблема клиенториентированности сегодня выделилась в самостоятельное направление исследований в рамках экономики труда, менеджмента, управления персоналом и уже имеет свою интересную историю развития. Важно отметить, что в современных работах обнаруживается тенденция рассматривать клиентоориентированность в рамках маркетинга *партнерских* взаимоотношений. Партнерские отношения рассматриваются как такие, которые основаны на согласовании целей и ожиданий клиента и организации, предполагают выработку норм взаимодействия и нацелены на создание долгосрочных устойчивых связей не только на организационном уровне, но и на уровне личных контактов [3].

При этом, и исследования, и опыт показывают, что, несмотря на постепенное распространение современных подходов и развитие управленческой практики, построение таких взаимоотношений с клиентами остается проблемой для многих компаний. Одним из важных аспектов этой проблемы является компетентность персонала в области взаимодействия с клиентами. Клиентоориентированность рассматривается как профессиональная компетенция сотрудников организации и характеристика качества ее персонала, при этом понимается не просто как одна из компетенций, но как основа формирования иных компетенций сотрудников организации, реализующей клиентоориентированный подход [4]. Исследователями

активно обсуждаются содержание этой компетентности, ее функции, инструменты для формирования и оценки. И здесь, даже находясь на территории экономических исследований, мы встречаемся с обращением к психологическим реалиям и понятиям. Так, интересным представляется предложенное М. Н. Шавровской различение видов клиентоориентированности в зависимости от глубины ее развития на демонстрационную и внутриличностную [4]. Под внутриличностной М. Н. Шавровская предлагает понимать клиентоориентированность, развитую на уровне ценностей работника, отраженную в его ведущих мотивах и установках, а также проявляемую в поведении. Автор замечает, что «формирование только демонстрационной клиентоориентированности (именно этот опыт распространен в российской практике) ведет к тому, что персонал, формально демонстрируя предписанное регламентами поведение, не способен и не настроен на выработку новых моделей поведения в возникающих нестандартных ситуациях общения с клиентами» [там же].

Наш опыт показывает, что требования компаний к сотрудникам в области построений взаимоотношений с клиентами нередко бывают противоречивы и невнятны не только для персонала, но и для руководителей. Все сказанное определило наш интерес к изучению психологического содержания компетенции персонала «клиентоориентированность» в одной их торговых компаний Томска. Сама компания «XXX», существуя на томском рынке около двадцати лет, и обладая одной из самых развитых в городе розничных сетей, оказалась заинтересована в изучении данной компетенции, в понимании ее психологического содержания для разработки программ по ее формированию и развитию. Исследование проходило в группе сотрудников, являющихся линейным персоналом (администраторы торговых залов, продавцы-консультанты, кассиры), в чьи задачи входит непосредственное взаимодействие с посетителями, клиентами. Общее количество респондентов составило 73 человека со средним возрастом 29,7 лет.

Поскольку общение выступает в роли главного средства профессиональной деятельности участников исследования, нам представилось интересным в качестве содержательных характеристик компетенции «клиентоориентированность» рассмотреть такие аспекты анализа общения, как эффективность реализации процесса общения и направленность в общении. Эффективность процесса общения здесь рассматривается как умение понимать собеседника, а также умение воспринимать и понимать себя (рефлексировать), строить межличностные границы, осознавать различия с собеседником по занимаемым личностным позициям в общении, быть открытым в общении

и посылать ясные (конгруэнтные) послания, не приводя к ложному согласию в общении [2].

Направленность личности как преобладающая коммуникативная тенденция по определению С. Л. Братченко определяется сочетанием диалогической, авторитарной, альтероцентрической, конформной, манипулятивной и индифферентной направленностей общения [1]. Манипулятивная направленность проявляется в ориентации на использование собеседника и всего общения в своих целях, для получения разного рода выгоды, отношении к собеседнику, как к средству, стремлении понять («вычислить») собеседника, чтобы получить нужную информацию, в сочетании с собственной скрытностью, неискренностью. Диалогическая направленность проявляется в ориентации на равноправное общение, основанное на взаимном уважении и доверии, ориентации на взаимопонимание, взаимную открытость и коммуникативное сотрудничество, стремление к взаимному самовыражению, развитию, к сотворчеству. Авторитарная – на доминировании в общении, стремлении подавить личность собеседника, подчинить его себе, «коммуникативной агрессии», когнитивном эгоцентризме, «требование» быть понятым (а точнее – требовании согласия с собственной позицией) и нежелании понимать собеседника, неуважению к чужой точке зрения, ориентации на стереотипное «общение-функционирование», коммуникативной ригидности. Альтероцентрическая направленность проявляется как добровольная «центрация» на собеседнике, ориентация на его цели, потребности и бескорыстное жертвование своими интересами, целями, стремление понять запросы другого с целью их наиболее полного удовлетворения, но безразличие к пониманию себя с его стороны, стремление способствовать развитию собеседника даже в ущерб собственному развитию и благополучию. Конформная – как отказ от равноправия в общении в пользу собеседника, ориентация на подчинение силе авторитета, на «объективную» позицию для себя, ориентация на некритическое «согласие» (уход от противодействия), отсутствие стремления к действительному пониманию и желания быть понятым, направленность на подражание, реактивное общение, готовность «подстроиться» под собеседника. Индифферентная – как отношение к общению, при котором игнорируется оно само со всеми его проблемами, доминирование ориентации на «сугубо деловые» вопросы, «уход» от общения как такового [1].

Мы предположили, что с высоким уровнем компетентности «клиентоориентированность» должны быть связаны высокие значения показателей эффективности процесса общения и высокие показатели выраженности диалогической направленности в общении.

Для изучения названных характеристик общения в исследовании были использованы следующие опросные методики: «Диагностика особенностей общения» В. Н. Недашковского [2], «Направленность личности в общении» С. Л. Братченко (анкетный вариант методики – «НЛО-А» для экспресс-диагностики) [1]. Методика «Диагностика особенностей общения» В. Н. Недашковского позволяет оценить эффективность реализации задач каждого из выделенных автором этапов общения: на первом этапе – восприятие и понимание собеседника, на втором – восприятие и понимание себя, на третьем – построение межличностных границ, на четвертом этапе –обращение к собеседнику. Для оценки эффективности процесса общения с учетом этих этапов респонденту предлагается тест, содержащий 24 пары полярных утверждений. В каждой паре необходимо выбрать одно из этих утверждений. Показатели эффективности по этапам уточняются коррекционным коэффициентом, отражающим, по мнению автора методики, стремление респондента приукрасить себя в ответах.

Методика С. Л. Братченко «Направленность личности в общении» («НЛО-А») относится к проективным, в ее основе лежит метод неоконченных предложений. Итоговая оценка (“формула”) отражает весь спектр выше обозначенных видов направленности общения и позволяет определить преобладающую коммуникативную тенденцию у респондентов.

Для прояснения представления о компетентности «клиентоориентированность» в компании были проведены анализ документов (сервисного стандарта) и оценка сотрудников по методу «360 градусов», в которой в качестве экспертов участвовали непосредственные руководители, клиенты, «Тайные покупатели». Экспертам предлагалось оценить у персонала по 7-балльной шкале выраженность следующих признаков, определенных сервисным стандартом взаимоотношений с клиентами:

- демонстрирует доброжелательное отношение к клиенту,
- обращает внимание на клиента, готов к оказанию услуг,
- выявляет потребности покупателя (ориентирован на покупателя),
- предлагает товар в соответствии с потребностями покупателя,
- доброжелательно отвечает на вопросы покупателя,
- эффективно решает проблемы без ущемления интересов компании и клиента,
- способен самостоятельно принимать решения и полностью брать на себя ответственность.

Для статистической обработки полученных данных использовались программы Statistica и SPSS.

В сервисном стандарте компании «клиентоориентированность» определена как «удовлетворение потребностей каждого конкретного покупателя, ориентация на желания, мнения, психологические особенности каждого клиента». На основании экспертной оценки выделились 3 группы сотрудников по уровню развития компетентности «клиентоориентированность». В группу с «высоким» уровнем вошли 25 человек из 73 (34% участников исследования) со средней оценкой выше 5 баллов (по всем группам экспертов); в группу со «средним» уровнем компетентности «клиентоориентированность» – 34 сотрудника (45% выборки), получивших оценку от 3 до 5 баллов; а в группу с «низким» уровнем компетентности – 14 сотрудников (21% выборки) с оценкой до 3 баллов. Таким образом, по оценке экспертов 79% сотрудников, принявших участие в оценке, демонстрируют поведение, соответствующее стандарту обслуживания, принятому в компании, проявляют внимание, доброжелательность, готовность оказать услугу и решить проблему клиента, т. е. обладают компетентностью «клиентоориентированность».

Анализ результатов, полученных при помощи опросных методик, позволил исследовать психологическое содержание исследуемой компетенции, ответить на вопросы о том, как связаны умение строить процесс общения и клиенториентированность, что в процессе общения является наиболее важным для ее проявления в поведении, какая коммуникативная установка определяет эффективность взаимодействия с клиентами по мнению экспертов компании.

Полученные результаты позволили обнаружить, что среднее значение показателя эффективности общения по методике «Диагностика особенностей общения» в исследуемой группе сотрудников составила 25,6 балла и оказалась в зоне значений «ниже среднего». Таким образом, можно говорить о том, что у сотрудников с разным уровнем развития компетенции «клиенториентированность» возникают трудности в процессе общения, и не всегда получается понимать собеседника, строить межличностные границы, осознавать различия с собеседником, быть открытым и посылать конгруэнтные послания.

При анализе направленности в общении обнаружилось, что у сотрудников наиболее выражены индифферентная и манипулятивная направленности в общении (среднее значение 4,55 и 4,00 соответственно). Далее по убыванию следуют конформная, альтероцентрическая, авторитарная и диалогическая (3,91; 3,61; 3,21; 0,67 балла соответственно). Важно обратить внимание на очень низкий средний балл, характеризующий количество выборов диалогической направленности. Это свидетельство того, что поведение, с ориентацией на равноправное общение, доверие и взаимопонимание, взаимную

открытость и коммуникативное сотрудничество с клиентами не рассматривается сотрудниками как верное и ценное, соответствующее стандартам компании и практически не используется ими.

Организовывая исследование, мы предполагали, что показатели эффективности процесса общения будут положительно связаны с диалогической направленностью, но в результате корреляционного анализа не обнаружилось достоверно значимых связей параметров двух методик. Это позволяет предполагать, что в общении можно эффективно реализовывать разные направленности, и вместе с тем, имея диалогическую направленность, не владеть навыками для ее эффективной реализации.

Для разбиения совокупности испытуемых на группы по измеренным признакам был проведен кластерный анализ в программе «Statistica» 6.0. Для сравнения кластеров по измеренным признакам в программе SPSS был проведен однофакторный дисперсионный анализ. В результате выделились три кластера, отличающиеся по показателям эффективности процесса общения и средним значениям выраженности в общении альтероцентрической и манипулятивной направленностей (с высоко статистически достоверными различиями, p=0,00). Вместе с тем кластеры не различались по показателям выраженности конформной, индифферентной, авторитарной и диалогической направленности.

В первый кластер вошли 28 человек (38,4%) из общего числа, из них 27 человек (96% группы) были оценены по методу «360 градусов» как люди со средним уровнем компетентности «клиентоориентированность» и 1 человек (4% группы) как обладающий низким уровнем развития данной компетентности. Респонденты, вошедшие первый кластер, по результатам опросных методик продемонстрировали низкие значения показателя эффективности процесса общения (14,67 балла), средние значения выраженности альтероцентрической направленности (2,46 балла) и высокие – выраженности манипулятивной направленности (4,92 балла), что позволяет условно обозначить эту группу участников исследования как «неэффективных манипуляторов». При взаимодействии эта группа сотрудников ориентирована на использование собеседника и всего общения в своих целях, для получения разного рода выгоды. Они демонстрируют отношение к клиенту как к средству для достижения своих целей: «для себя, за счет другого», а также стремление «вычислить» собеседника, чтобы получить нужную информацию, в сочетании с собственной скрытностью, но не проявляют достаточных умений, чтобы достигать своих целей.

Во второй кластер вошли 27 человек из 73 участников (36,9%), из них 25 человек (92%) по методу «360 градусов» были оценены

как люди с высоким уровнем компетентности «клиентоориентированность» и 2 человека (8%) как обладающий средним уровнем развития данной компетентности. По данным опросных методик, эти респонденты характеризуются значительно большей эффективностью в процессе общения (28,12 балла) и преимущественно альтероцентрической (5,67 балла), а также конформной (4,95 балла) направленностью. Показатели выраженности манипулятивной направленности в этой группе респондентов – в зоне низких значений (2,25 балла). Важно отметить, что показатель эффективности общения, существенно отличаясь от показателя в первом кластере (28,12 балла, p=0,00), находится в зоне средних значений. Обозначим условно этот кластер «эффективные альтероцентрические». Эта группа респондентов добровольно «центрируется» в общении на целях и потребностях другого, стремится понять запросы клиента с целью их наиболее полного удовлетворения, при этом жертвуя своими интересами, целями, и не ставит задач понимания своей позиции с его стороны. Они отказываются от равноправия в общении в пользу собеседника, ориентируются на подчинение силе положения (буквально понимая фразу «покупатель всегда прав»), ориентированы на некритическое «согласие» и уход от противодействия. Эта группа сотрудников продемонстрировала в ответах отсутствие стремления к действительному пониманию и желания быть понятым во взаимодействии с клиентами, направленность на подражание, реактивное общение, готовность «подстроиться» под собеседника.

В третий кластер вошли 18 человек (24,7% всей выборки), из них по методу «360 градусов» 13 человек (72% группы) были оценены как сотрудники с низким и 5 человека (28% группы) как сотрудники со средним уровнем клиенториентированности. При этом показатели эффективности процесса общения у этой группы оказались значимо выше, чем у респондентов первого и второго кластеров (1 кластер – 14,67 балла; 2 кластер – 28,12 балла; 3 кластер – 39,73 балла; p=0,00). По оценке выраженности направленности в общении были получены данные, которые свидетельствуют о явной выраженности в этой группе сотрудников манипулятивной направленности (5,13 балла) и слабой выраженности альтероцентрической направленности в общении (средний балл 2,38). Условно назовем эту группу «эффективные манипуляторы». Эти сотрудники, так же, как и вошедшие в кластер 1, ориентированы на использование собеседника в своих целях для получения разного рода выгоды. Они демонстрируют отношение к клиенту как к средству и объекту своих манипуляций, осознают свою компетентность в построении такой стратегии взаимоотношений, часто достигают своих це-

лей, разрешая разные ситуации во взаимодействии в свою личную пользу.

Таким образом, на пересечении результатов экспертной оценки и данных опросных методик проясняется психологическое содержание «общенческого» аспекта компетенции «клиенториентированность» в исследуемой компании. Целью клиенториентированности, проявляющейся в непосредственном общении с потребителями, менеджментом компании определяется скорее приспособление к требованиям клиента и недопущение конфликтных ситуаций, чем сотрудничество и создание договоренностей по тому или иному вопросу. Существенным разделяющим признаком является именно ценностная позиция по отношению к клиенту, направленность в общении. Сотрудники, относящиеся к собеседнику как к объекту своих манипуляций, ориентированные на использование его в своих целях, независимо от того, умело или неумело они действуют, рассматриваются экспертами как неэффективные и некомпетентные. Важным результатом, на наш взгляд, является и то, что определяющей компетентность в межличностном взаимодействии с клиентами оказывается не диалогическая, а альтероцентрическая направленность, последствиями которой неизбежно являются нарушение паритетности, партнерства, осложнение взаимного понимания и совместного создания ценностей. Таким образом, полученные результаты позволяют прояснить психологическое содержание требований к персоналу, точнее определять их и создавать более точные инструменты для формирования и оценки важных компетенций персонала.

Литература

1. Братченко С. Л. Диагностика личностно-развивающего потенциала: методическое пособие для школьных психологов. Псков: Изд-во Псковского областного института повышения квалификации работников образования, 1997. 250 с.
2. Недашковский В. Н. Методика диагностики процесса общения // Современная психология: Состояние и перспективы исследований. Часть 5. Программы и методики психологического исследования личности и группы: Материалы юбилейной науч.-практ. конф. ИП РАН, 28–29 января 2002 г. Отв. ред. А. Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2002. С. 322–348.
3. Рожков А. Г. Формирование и развитие отношений клиенториентированной компании: Автореф. … канд. эконом. наук: Москва, 2012. 26 с.
4. Шавровская М. Н. Клиенториентированность персонала: формирование и оценка: Автореф. … канд. эконом. наук: Омск, 2011. 21 с.