



С. А. КАЛЕНИКОВА

Руководитель клиентского опыта и повышения качества продуктов и сервисов Управления кадровых сервисов Правительства Москвы

S. A. KALENIKOVA

Head of Customer Experience and Product and Service Quality Improvement of HR Services Department of Moscow Government

Стандарты: как избегать и как минимизировать последствия ошибок в работе с пользователями

Setting Standards: Preventing and Mitigating Service Errors

Организация, которая стремится успешно работать с клиентами, должна иметь продуманную систему стандартов предоставления услуг. Для того чтобы выстроить эффективную коммуникацию как с заказчиком, так и внутри коллектива, команде необходимо договориться об определенных правилах – стандартах качества – и соблюдать их. Следование стандартам формирует доверие к организации и повышает качество продуктов. В Управлении кадровых сервисов Правительства Москвы в системе стандартов работы среди важнейших ее элементов – стандарты клиентского сервиса. Действуя по заданным правилам, команда заботится о максимальной для пользователя прозрачности и предсказуемости пути пользования продуктом, включая четко обозначенные сроки, подробные инструкции и своевременные напоминания. Если возникает проблема в обеспечении сервиса, запускается алгоритм эскалации ошибок. О проблеме информируются все ответственные сотрудники, оповещается руководитель, и при необходимости привлекаются дополнительные ресурсы. Далее следует разбор причин кризисной ситуации и предпринимаются корректирующие шаги, чтобы избежать ошибок в дальнейшем.

Organizations aiming for client success must establish robust service standards. Effective internal and external communication relies on clearly defined quality standards and their consistent application. Adherence to these standards builds trust and enhances product quality. Within the Moscow Government's HR Services Department, client service standards are paramount. Following established protocols ensures maximum transparency and predictability for users, including clearly defined timelines, detailed instructions, and timely reminders. A formalized escalation procedure addresses service disruptions, promptly notifying responsible staff and management, allocating additional resources as needed, and initiating a root-cause analysis to prevent future errors.



Ключевые слова: стандарты работы, контроль качества, Управление кадровых сервисов, управление персоналом.

Key words: work standards, quality control, HR Services Department, personnel management.

Для цитирования: Каленикова С. А. Стандарты: как избегать и как минимизировать последствия ошибок в работе с пользователями // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 40–43.

For citation: Kalenikova S. A. Setting Standards: Preventing and Mitigating Service Errors. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 40-43. (In Russ.).

Значение стандартов в организации

Стандарты работы – это заранее определенные нормы, правила и процедуры, которые помогают упорядочить работу внутри команды. Они могут регулировать различные аспекты – от сроков ответа на запросы до дресс-кода для сотрудников на мероприятиях. Существует несколько причин, почему соблюдение стандартов так важно.

- Поддержание качества. Стандарты помогают поддерживать высокое качество продуктов и сервисов, что, в свою очередь, повышает удовлетворенность пользователей и укрепляет репутацию организации.
- Предотвращение кризисных ситуаций. Соблюдение стандартов позволяет минимизировать вероятность нарушений или непоследовательных действий со стороны исполнителей или пользователей.
- Повышение эффективности. Стандарты упрощают процессы и делают их более предсказуемыми. Это позволяет сократить время на обучение новых сотрудников, повышая общую производительность.
- Соответствие законодательству. Многие стандарты являются обязательными к соблюдению в соответствии с законодательством. Их несоблюдение может привести к юридическим последствиям и штрафам.

Несмотря на все эти причины, нарушение стандартов – распространенная проблема, которая может возникнуть из-за банальной ошибки сотрудника – «человеческого фактора» или, например, из-за технического сбоя. Поэтому очень важно, чтобы организации, которые оказывают услуги, занимались поддержкой и консультациями клиентов, имели четко прописанные стандарты оказания сервисных услуг. В идеале работа таких организаций должна буквально начинаться с создания стандартов для обслуживания пользователей – тех, на кого нацелен сервис или продукт. Такие стандарты существуют в Управлении кадровых сервисов. Благодаря стандартам клиентского сервиса коллеги из

органов власти и организаций контура Правительства Москвы могут комфортно пользоваться образовательными программами, консалтинговыми услугами и HR-сервисами.

Что такое «клиентский путь»?

Практически все сотрудники, которые работают с заказчиками, хотя бы раз слышали такую аббревиатуру, как CJM – Customer Journey Map (в переводе с английского – «карта пути клиента»). В Управлении кадровых сервисов используется термин «клиентский путь». Это визуализация всех этапов, которые проходит пользователь, – от поиска информации о продукте на Витрине кадровых сервисов или получения приглашения до записи на обучение и его завершения.

На первом этапе клиентского пути важно создать для пользователя благоприятную атмосферу. Знакомство и первые шаги взаимодействия должны быть понятны интуитивно, чтобы клиент сразу почувствовал заботу и внимание. Такая атмосфера всегда повышает качество продукта в глазах пользователя.

Одно из основных условий создания качественного продукта – с самого начала получить как можно больше информации о пользователе. Важно знать его потребности, как он относится к обучению, какие задачи хочет решить с его помощью. Именно с изучения потребностей и начинается клиентский путь. Создание оптимального пути – большая работа, которую проделывают владельцы продуктов и вся команда, добиваясь качественного результата.

Благодаря стандартам клиентского сервиса коллеги из органов власти и организаций контура Правительства Москвы могут комфортно пользоваться образовательными программами, консалтинговыми услугами и HR-сервисами

Еще один важный момент – это коммуникация на протяжении всего пути взаимодействия: на старте, в период получения услуги и даже после его завершения. Эксперты Управления кадровых сервисов называют

этот процесс взаимодействия с пользователем коммуникационным пакетом. Он включает в себя все артефакты на клиентском пути – приветственные письма, автоматические письма системы, контент-план постов, если в программе продукта предусмотрена поддержка через мессенджеры. Команда владельца продукта, маркетологи, отдел редакции и клиентский сервис определяют, какие письма и в каком объеме получает пользователь. Для оценки учитываются объем и целостность коммуникаций. Иными словами, эксперты, исходя из объема часов программы, могут определить, какое количество писем и напоминаний будет достаточным для пользователя. При этом нужно не забывать «подпитывать» мотивацию пользователя дойти до конца программы – напоминать о необходимости вернуться к обучению, если он снизил активность или вообще стал пропускать занятия.

Одно из основных условий создания качественного продукта – с самого начала получить как можно больше информации о пользователе

Эксперты команды Управления кадровых сервисов в зависимости от особенностей программы продумывают, когда необходимо отправить первое письмо и каким будет его содержание, планируют напоминания и другие элементы коммуникации. Например, первое письмо должно содержать подтверждение или статус записи на обучение.

Если предусмотрена выдача сертификатов, то в письме обязательно сообщают сроки, когда сертификат будет готов к выдаче, адрес организации, график работы и окажут помощь в навигации.

Команда всегда обращает внимание на четко обозначенные сроки проведения обучения или мероприятий с учетом дней недели (будни и выходные). Если обучение проходит очно и в рабочие дни, пользователю важно узнать об этом как можно раньше, чтобы спланировать свой график и согласовать обучение с руководителем.

Максимальная прозрачность и предсказуемость – среди важнейших моментов в коммуникации с пользователем. Конечно, это всего лишь небольшая часть сложного процесса создания оптимального клиентского пути и коммуникационного пакета.

Нарушение стандартов, кризисные ситуации

Практически всех пользователей волнует вопрос: что делать, если стандарты нарушаются или заявленные на старте договоренности не соблюдаются? Обычно первая реакция любого человека – написать жалобу. И это не удивительно, ведь в представлении пользователя самый очевидный алгоритм развития событий: нарушение – жалоба – проблема решена. Чтобы избежать таких ситуаций, команда продукта должна работать на опережение. Необходимо найти решение проблемы раньше, чем ее обнаружил пользователь. Для себя команда Управления кадровых сервисов разработала библиотеку кризисных ситуаций.

Кризисная ситуация – это сбой в работе сервиса или продукта, который касается более чем двух участников и (или) приводит к ограничениям либо невозможности пользоваться продуктом (сервисом).

Примером такого сбоя может быть недоступность платформы обучения. Например, пользователь при попытке входа видит ошибку или при прохождении обучения сталкивается с ограничениями и не может перейти в следующий раздел. Каждый такой случай анализируется командой, проводятся разборы ситуаций, поиск решений, как не допустить повторения ошибки.

За время работы команда Управления собрала практически все возможные кризисные ситуации, пути их решения и даже шаблоны текстов для оперативных ответов. Благодаря этому эксперты готовы быстро отработать проблему или ошибку, даже если пользователь замечает ее первым.

Что такое эскалация и для чего она нужна

Конечно, любая кризисная ситуация должна быть известна не только команде, которая

ее решает, но и руководителю для принятия решения. Эскалация – это процесс, в котором информация о проблеме или инциденте от обычных сотрудников поступает на более высокий уровень управления. Это делается для того, чтобы привлечь больше внимания к ситуации и оперативно найти решение. Также эскалация означает, что сейчас конкретная задача становится более важной, поэтому нужно сделать на ней акцент и повысить приоритет.

Эскалация может происходить в пределах одной команды или между несколькими. Этот процесс опирается на ряд определенных правил и включает конкретный набор действий. Заранее продуманный и подготовленный алгоритм гарантирует, что для решения проблемы соответствующие ресурсы будут выделены в срочном порядке. Эскалация ошибок сводит к минимуму операционную неэффективность, повышает удовлетворенность пользователей и снижает риск более серьезных проблем.

Чтобы правильно и эффективно эскалировать нарушения стандартов, сотрудники Управления кадровых сервисов разработали пошаговый алгоритм.

1. Определение проблемы или ошибки. Первый шаг – это выявление факта нарушения. Инструментами для этого могут быть регулярные проверки, внутренние аудиты, обратная связь от сотрудников или пользователей. Эскалировать и обозначить проблему может любой сотрудник, который совершил или заметил ошибку.

2. Сообщение о нарушении. Важно как можно скорее проинформировать сотрудников, отвечающих за процесс, о выявленных нарушениях. Это может быть непосредственный руководитель, целая команда, клиентский сервис или специализированный отдел. В Управлении кадровых сервисов действует

правило: первый, кто замечает ошибку, моментально информирует о ней ответственных сотрудников и команды, которые будут задействованы в решении.

3. Эскалация на более высокий уровень. Если нарушение не удастся исправить имеющимися силами, необходимо также очень быстро эскалировать вопрос на более высокий уровень. Это позволит привлечь больше ресурсов для решения проблемы и исключить ее повторение в будущем.

4. Анализ причин. После решения проблемы важно провести анализ причин нарушения. Он поможет устранить текущую проблему, предотвратить аналогичные случаи и выработать системное решение.

Эскалация ошибок сводит к минимуму операционную неэффективность, повышает удовлетворенность пользователей

5. Обучение сотрудников и улучшение процессов. На основе полученных данных можно организовать обучение для сотрудников и внести изменения в процессы, чтобы снизить вероятность повторения нарушений.

Эскалация как важная составляющая работы уже проводится системно в команде Управления кадровых сервисов, что позволило повысить уровень насмотренности каждого сотрудника и увеличить его вовлеченность в выявление нарушений и ошибок. Это, в свою очередь, значительно улучшило качество продуктов и сервисов, благодаря чему укрепилось доверие и возросла лояльность пользователей.

Соблюдение стандартов – ключ к успешной работе любой организации. Следуя стандартам, организация гарантирует качество и прозрачность своих услуг, создает атмосферу ответственности и доверия, повышает удовлетворенность своих клиентов.