

# О критериях качества

Петр Федин

Методолог проектной деятельности Университета 20.35, методолог Школы IT-решений

Когда мы говорим про ценность, которую кружок (или какой-либо бизнес) приносит своим клиентам, то очень часто мы попадаем в ловушку разговоров о том, что качественно, а что некачественно.

## Что есть качество?

Когда люди говорят о качестве, то подразумевают свой подход и свое понимание этого слова. Однако нам нужно, чтобы людям нравилось то, что мы делаем, и чтобы они считали это качественным.

Есть много разных источников, которые посвящены управлению качеством. Самые известные из них — ISO 9000 и ISO 8502. Там определения качества даны достаточно расплывчато и абстрактно. Давайте выделим из них суть.

Во-первых, есть какой-то продукт (товар) или услуга, у которых есть какие-либо характеристики. В случае, когда мы предоставляем услугу, с характеристиками немного сложнее. Тут нужно знать, что именно важнее всего для клиента кружка (элементы оборудования, профессиональные и личные качества преподавателей и т. д.). По данным характеристикам можно установить какие-то шкалы. Кроме балльных или количественных, шкалы могут быть также порядковые.



Если данный продукт (услуга) по совокупности своих характеристик ниже каких-то целевых значений для этого потребителя, то он считает, что этот продукт некачественный, если выше — то качественный.

Эти целевые значения можно назвать требованиями. То есть качество — это то, насколько наш продукт или услуга соответствуют тем требованиям, которые предъявляют нам наши клиенты. Тут возникает вопрос: но ведь у разных клиентов разные уровни требований?

## Как мы можем выявлять требования?

При работе с разными требованиями можно пользоваться такой дисциплиной, как «Инженерия требований».

Во-первых, есть полезный инструмент — проблемное интервью. Мы общаемся с нашим потенциальным клиентом, рассматриваем его проблемы и отвечаем на них.

Для работы с существующей базой клиентов есть два способа. Первый — также проводить проблемные интервью. Второй — сбор обратной связи, который поможет выявить проблемные места, препятствующие тому, чтобы мы давали больше ценности нашим клиентам и больше на них зарабатывали.

## Как собирать обратную связь?

Во-первых, нужно понимать, что она бывает двух типов: качественная и количественная.

Качественная обратная связь — это тезисы о том, какие именно характеристики волнуют наших клиентов.

Когда какая-то совокупность параметров у нас уже определена, мы можем начинать измерять эти параметры. Тогда начинает использоваться количественная обратная связь. Очень важно понимать, что не всякая обратная связь одинаково полезна. Нас волнует обратная связь только от А-сегмента и Б-сегмента. Поэтому всякий раз, когда вы слышите какую-то обратную связь, проверяйте, от кого она исходит.

## Методы сбора обратной связи

Методы получения обратной связи можно разделить на две категории:

- Живые (происходят в живом общении с клиентами)
  - работа с жалобами
  - доверительная беседа («Как ваш ребенок отзывается о...», «Что ваш ребенок рассказывает...», «Не жалуется ли ваш ребенок на...» и т. д.)
  - прямой запрос («Что именно вам нравится / не нравится?»)
- Автоматические (с помощью разных инструментов)
  - анкеты
  - опросы по скрипту

Автоматический метод получения обратной связи стоит использовать в момент, когда вы уже набрали какой-то портфель метрик и параметров, по которым можно измерять качество работы вашего кружка. Так вы сможете понять, всем ли удовлетворены ваши клиенты.

Если они удовлетворены не полностью, возникает место для такой методики, как анализ корневых причин: вы выявляете какую-то проблемную область, начинаете с ней разбираться и копать глубже, задавая вопрос: «Почему наблюдается такая проблема?»

У этого метода много разных названий, одно из них — метод пяти «Почему?». Как он работает? Вначале мы выявляем проблему и задаем вопрос: «Почему она есть?» Потом даем на этот вопрос несколько ответов. Далее задаем вопрос: «Почему возникают эти причины?» И так до выяснения сути проблемы. Очень важно не уйти в рекурсию, когда первое является причиной второго, а второе — первого.

Когда у вас получилось выстроить уровни причинно-следственной зависимости, нужно выделить как минимум 3 зоны. Первая — это те вещи, с которыми мы можем работать напрямую (зона контроля). Кроме того, есть вещи, которые лежат в зоне нашего влияния. Это значит, что мы их не контролируем, но можем попробовать договориться с кем-то, чтобы их исправили. Третья зона — зона адаптации, т. е. обстоятельства и явления, с которыми мы ничего не можем сделать.

Когда вы выделили причины какой-то проблемы, построили причинно-следственные связи и начали разделять на зоны контроля, влияния и адаптации, вы сможете выделить группы корневых причин, с которыми имеет смысл работать.

Почему это важно? Очень часто, когда нам говорят про какую-то проблему, нам хочется сразу все бросить и начать решать эту проблему. Но не является ли эта проблема симптомом чего-то более глубокого? Для того чтобы работать с глубинными причинами, а не с симптомами, нужен этот анализ корневых причин.

Напоследок хочется сказать еще про одну метрику качества работы, которая не очень зависит от характеристик, которыми вас оценивают ваши клиенты, — Net Promoter Score (индекс лояльности). Эта метрика показывает, лояльны ли клиенты вашей организации. Смысл этого индекса в том, чтобы понять, насколько ваши клиенты готовы рекомендовать вас своим друзьям, коллегам или знакомым.

Считается он очень просто. Нужно задать вопрос: «Насколько вы готовы нас порекомендовать? Оцените это по шкале от 0 до 10». По ответу клиента можно понять, он ваш сторонник, критик или нейтрален. Если ответ от 9 до 10 баллов — сторонник, если 7–8 — нейтрален, а если от 0 до 6, то он ваш критик. Для того чтобы просчитать индекс лояльности, нужно из числа всех сторонников вычесть число всех критиков и разделить на количество опрошенных.

$$NPS = \frac{\text{Сторонники} - \text{Критики}}{\text{Общее число опрошенных}}$$

Этот индекс показывает интегральную удовлетворенность клиентской базы вашей работой.