

DOI 10.35775/PSI.2024.112.12.020

УДК 35

В.А. СОЛОВЬЕВ

заведующий лабораторией человекоцентричности и лидерских практик
Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ), Россия, г. Москва
E-mail: va.solovev@hse.ru

О.А. САМОЛЬЯНОВ

главный эксперт лаборатории человекоцентричности и лидерских практик
Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ), Россия, г. Москва
E-mail: osamolyanov@hse.ru
Science Index SPIN-код 4359-8641

Г.Г. СТРЮК

заместитель заведующего
лабораторией человекоцентричности и лидерских практик
Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ),
Россия, г. Москва
E-mail: gstriuk@hse.ru

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В КОНТЕКСТЕ ПРОБЛЕМ ЛИДЕРСТВА – АКТУАЛИЗАЦИЯ ВОПРОСА

Исследование феномена клиентоцентричности ставит своей целью определение точной интерпертации данного понятия в организационном управлении и лидерских практиках. Термин «Клиентоцентричность» имеет, преимущественно, потребительскую бизнес-коннотацию, в статье же он рассматривается как фундаментальный принцип управления, который связан с определенным набором лидерских практик. В исследовании представлены различные проявления клиентоцентричности лидера и организации – это фокус на клиента («внешнего» или «внутреннего»), его потребности, запросы, интересы – как ключевой фактор эффективного развития. Определена концептуальная модель эволюции организационных структур, которая задает важную теоретическую рамку для понимания изменений требований к лидерам и управленческим стратегиям. Обозначены факторы, влияющие на взаимозависимость внешних и внутренних клиентов организации, описанные в модели клиентоцентричности второго порядка. Сформулированы ключевые признаки клиентоцентричной организации и роли лидера в ней.

Ключевые слова: клиентоцентричность, лидерство, человекоцентричность, лидерские практики, тренды клиентоцентричности, клиентоцентричный подход.

Введение. Феномен лидерства является ключевым в дискурсе о социально-экономических моделях развития организаций. На фоне популяризации ресурса человеческого потенциала профессиональный вектор сместился

с исключительной производственной эффективности сотрудников на вопросы их благополучия и доверия к работодателям, реализации личного и профессионального трека. Лидеры, руководители, лица, которые занимаются управлением командами, подразделениями или целыми направлениями деятельности, очевидно, являются ключевыми представителями лидерского человеческого потенциала. Более того, в условиях возрастания значения индивидуальных усилий для обеспечения не только личного успеха, но и коллективного, роль лидера становится особенно важной с точки зрения генерирования и трансляции единых для компании ценностей и стандартов. Однако определенная модель лидерства может подразумевать различные коннотации с точки зрения механизмов ее применения в государственном или частном секторе. Данная особенность формирует потребность в изучении адаптации лидерских практик к различным системам.

Актуальной проблематикой в вопросах лидерства также является анализ стратегий взаимодействия руководителя с сотрудниками («внутренними клиентами») и непосредственными покупателями или заказчиками («внешними клиентами»). Изучение данного вопроса можно фундировать с позиции термина «клиентоцентричности», с акцентированием внимания не просто на важности «клиента» с точки зрения бизнес-задач и получения прибыли, но с позиции центрального места в системе факторов организационного развития как коммерческих компаний, так и государственных структур. Целью данного научного исследования является изучение феноменов лидерства и клиентоцентричности в ракурсе их взаимовлияния в организационном управлении. Данный феномен проанализирован с позиции качественно нового уровня взаимодействия лидера с сотрудниками и клиентами организации. Теоретический анализ научных источников способствовал созданию концептуальной рамки, которая далее может быть использована для практического применения клиентоцентричного подхода в управлении.

Методологическая база исследования. Методологической базой научного исследования стал контент-анализ научной литературы и выявление взаимосвязи между клиентоцентричностью и различными моделями лидерства. Этот метод позволяет глубже понять существующие концепции и теории, а также выявить основные закономерности, в рамках исследуемой темы. Так же, с точки зрения теоретического анализа, была проведена систематизация существующих научных работ и публикаций, посвященных клиентоцентричности и лидерству. Это позволило создать обширный контекст для дальнейшего исследования, выявить ключевые понятия и определить пробелы в текущих знаниях.

«Лидерство» и «клиентоцентричность»: взаимовлияние феноменов. Понятие лидерства охватывает не только набор индивидуальных поведенческих характеристик, но и организационные практики, модели и инструменты, которые институционально закреплены в деятельности организации. Они относятся как к ее внутренним процессам, так и к взаимоотношениям с внешней средой. Зачастую лидерские практики связываются с понятием «клиентоцентричности»,

которое, в свою очередь, больше охватывает вопросы управления организацией и выстраивания бизнес-процессов в целом, нежели акцентирует внимание на особенностях индивидуального поведения лидера. Между тем, эти аспекты взаимосвязаны: организационная среда в значительной степени определяет продуктивность тех или иных лидерских практик, а лидерские практики, используемые руководителем в повседневных коммуникациях, в свою очередь, формируют и корректируют организационную динамику. Получается, что феномен клиентоцентричности становится некой призмой для выявления и анализа лидерских практик, и наоборот – определяет организационное развитие на основе стратегии лидера.

В зарубежной и отечественной бизнес-литературе, связанной с вопросами управления персоналом, превалирует маркетинговый подход, где клиентоцентричность является одним из ключевых условий эффективного развития организаций, в ракурсе ориентации исключительно на ожидания потребителя. Под клиентоцентричностью понимается своевременное удовлетворение потребностей клиента. Именно такой подход формирует высокую потребительскую лояльность к брендам и компаниям. Клиентоцентричность, по мнению авторов, также положительно сказывается на доходах и прибыльности, способствует привлечению новых клиентов и создает позитивное мнение об организации, уменьшает риски негативных отзывов [4; 5]. Однако сегодня изучение клиентоцентричности происходит также в другом направлении, где в приоритете вопросы генерирования, поддержания и трансформации деятельностных смыслов, связанных с ними вопросов личностной идентичности и векторов профессионального развития.

В данном контексте особую важность представляют две зарубежные модели лидерства, изучающие проблематику клиентоцентричности с точки зрения управленца: теория трансформационного лидерства Дж. Бернса и Б. Басса, и теория разделенного лидерства Д. Брэдфорда и А. Коэна [13; 14; 16]. Так, теория трансформационного лидерства уделяет повышенное внимание способности руководителя умело использовать инструменты поощрения работы своих сотрудников с акцентом не просто на выполнении ими прямых профессиональных обязанностей, но и на выход за их пределы. Иными словами, уже в 80-х годах XX века Дж. Бернс и Б. Басс указывали на необходимость для лидера уделять отдельное внимание взаимодействию с сотрудниками как «внутренними клиентами» компании. Теория разделенного лидерства, в свою очередь, поднимает важность делегирования полномочий сотрудникам, что повышает чувство возложенной ответственности на сотрудника. Можно утверждать, что данные теории раскрывают лидера как фасилитатора продуктивного поведения сотрудников с разных сторон. Таким образом, в центре внимания компаний не только внешние клиенты в виде потребителей продуктов и услуг, но и внутренние – сотрудники.

Ключевые аспекты внутрикорпоративной клиентоцентричности. Внутрикорпоративная клиентоцентричность – это многомерный и системный процесс, требующий активной поддержки персонала со стороны руководства

на всех организационных уровнях [8]. Более того, осознание важности клиентов как главного актива компании и признание их роли в достижении успеха лидера становятся основополагающими шагами на пути к формированию клиентоцентричности [17].

С позиции эволюции организационных структур можно выделить следующие этапы развития феномена клиентоцентричности:

– Этап «Продуктоцентричности» (начало XX века до середины 70-х гг.). Продукт в данный период времени становится ключевым фактором развития компании, основной задачей является максимальный охват рынка и удовлетворение спроса.

– Этап «Клиентоцентричности первого порядка» (1990-е гг. – по настоящее время). Продукт разрабатывается на основе интересов и желаний клиентов. Здесь компания занимает определенную рыночную нишу.

– Этап «Клиентоцентричности второго порядка» (настоящее время). Рассмотрение результатов деятельности организации в ракурсе «внешнего» и «внутреннего» клиента. Взаимовлияние обеих сторон на создание продукта.

Адаптация организаций к «клиентоцентричности второго порядка» происходит с разной динамикой, более того – не везде данный тренд может быть востребован. Поэтому организации, учреждения, как коммерческие, так и государственные, вставшие на путь «клиентоцентричности второго порядка», сталкиваются с определенными рисками, включая устаревшие внутренние организационные процессы, отсутствие поддержки со стороны менеджмента и недостаточное понимание потребностей «внешних» и «внутренних» клиентов. Более того, в некоторых организациях существует строгая иерархия полномочий сотрудников, что, с точки зрения «клиентоцентричности второго порядка», не является оптимальным подходом. Это говорит о проблеме внутренних структурных изменений, прежде всего, исходящих от лидера организации, и создания механизмов сбалансированного воздействия на «внутреннего» и «внешнего» клиента. Когда внутри компании каждый сотрудник рассматривается как «клиент» для руководства, приоритетным становится удовлетворение его потребностей (например, в саморазвитии или профессиональном росте), что в перспективе дает отдачу в виде повышения производительности труда и усилий по совершенствованию как внутренних процессов в компании, так и отношений с «внешними клиентами».

Можно выделить несколько факторов, влияющих на взаимозависимость «внешних» и «внутренних» клиентов организации, когда от эффективности работы лидера с сотрудниками («внутренними клиентами») зависит успех организации во внешней среде:

– Информационный фактор. В данном контексте актуальным становится эффективное управление клиентской информацией, мониторинг обратной связи. Процесс оперативного сбора и анализа информации о клиентах уже подкреплен возможностями искусственного интеллекта и различными эмпирическими вариантами исследований. Помимо качественно нового уровня

коммуникаций внутри компании, достигается эффективное взаимодействие с «внешними клиентами» при их непосредственном контакте с продуктом или услугой.

– Фактор компетенций. Для успешного развития клиентоцентричности внутри организации важны не только конкретные меры, предлагаемые руководством, но и определенные навыки сотрудников, такие как инновационное мышление, умелая коммуникация и системное видение [15]. Опыт вертикальной мобильности, так же, как и кризисы, может быть эффективным способом развития продуктивности и инициативы сотрудников (как «внутренних клиентов»), поскольку подобные ситуации расширяют доступный сотрудникам репертуар возможностей действовать [9]. Другим способом повышения проактивности сотрудника как «внутреннего клиента» являются трансформационные компетенции, такие как предоставление им новых знаний, создание новых идей и методов работы и принятие ответственности за свои действия [11].

– Фактор персонализации. Клиентоцентричность подразумевает индивидуальный подход к поощрению и мотивации, что, в свою очередь, отражается на выстраивании долгосрочных отношений с «внутренними клиентами».

Отсутствие внутренней клиентоцентричности может приводить к нарушению организационных процессов как внутри организации, так и во внешней среде, а именно: к снижению авторитета лидера, потере клиентов из-за отсутствия командной взаимовыручки, стрессу на рабочем месте, конфликтам, неправильному использованию административного ресурса, дублированию процессов, падению продуктивности, текучке кадров, удару по репутации компании и затрудненному найму новых сотрудников [7].

Клиентоцентричность как инструмент успешной коммуникации лидера с «внешними» и «внутренними» клиентами организации

Обозначим ключевые признаки клиентоцентричности в организациях во взаимосвязи с лидерскими практиками, внешними и внутренними клиентами. Во-первых, цифровизация, призванная поддерживать клиентоцентричность, как внешнюю (предвосхищение запросов потребителей), так и внутреннюю (удобство взаимодействия отделов, быстрое внедрение изменений) [19]. Использование возможностей искусственного интеллекта сокращает дистанцию между руководством и конечным потребителем. Оптимизируется время на сбор обратной связи, ее обработку и принятие конкретных решений по усовершенствованию деятельности компании. Во-вторых, гибкость и быстрая адаптация, когда клиентоцентричные организации умеют подстраиваться к меняющимся рыночным условиям, проявляя дизайн-мышление в управленческих решениях, не руководствуются лишь официальными предписаниями, а наоборот, предпринимают необходимые меры, опираясь на опыт и успешные практики из отрасли. Адаптивность в данном контексте рассматривается как готовность к изменениям внутри компании, проактивная гибкость в организационной и управленческой структуре, процессах и коммуникациях. В результате гибкая «подстройка» организации ко внешним изменениям приводит к улучшению клиентского опыта

на 30% [10]. В-третьих, расширение возможностей сотрудника путем предоставления ему дополнительного обучения, полномочий по решению вопросов, поощрений за хорошо выполненную работу. Эффективным будет и использование дистанционного обучения, а также сотрудничество с различными академическими учреждениями, предоставляющими наиболее востребованные знания для наработки сотрудниками новых компетенций. Компания также предоставляет возможность сотрудникам проявлять себя и получать за это поощрения, тем самым укрепляя культуру клиентоцентричности для «внутреннего клиента» [20]. Четвертым признаком клиентоцентричности можно обозначить возможность организационной мобилизации всех уровней компании ради обмена большим количеством информации для предоставления услуг высокого качества. Пятый признак – клиентоцентричная организация оперативно внедряет инновации, которые помогают ей лучше понимать, привлекать и удерживать «внутренних» и «внешних» клиентов, а также создавать уникальные предложения. Шестым признаком клиентоцентричной организации является омниканальность. В условиях стремительно развивающегося информационно-технологического мира у клиентов возникает потребность в возможности использования различных каналов общения – веб-сайты, приложения, звонки, социальные сети. В контексте интеграции в лидерские практики, омниканальность позволяет компании лучше понять персональные предпочтения и потребности клиентов, обеспечивая им гибкость выбора удобного канала коммуникации. Например, Apple, один из мировых гигантов электроники, ежегодно увеличивает омниканальность своих магазинов [12].

Таким образом, клиентоцентричная организация находится в тесной взаимосвязи с лидерскими практиками, что влияет на эффективное взаимодействие с «внешними» и «внутренними» клиентами посредством использования современных информационных технологий и управленческих решений.

Клиентоцентричность в публичной сфере. В рамках публичной сферы подходы к формированию клиентоцентричности отличаются от классических корпоративных, что определяется историческими особенностями государства как института политической системы, требующего более высокого уровня бюрократизации в сравнении с компаниями частного сектора [3]. Одним из способов внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность органов власти является выстраивание системы новых компетенций у государственных служащих. В условиях развития информационных технологий, глобализации и трансформации общественных настроений, государственные служащие сталкиваются с необходимостью переосмысления своей профессиональной роли в контексте ценностно-нормативных аспектов. Узконаправленную деятельность, связанную с выполнением формальных процедур, сменяет клиентоцентричность, где в приоритете качественное обслуживание граждан [2]. Государственные служащие должны осознавать важность своей роли в обществе, а также стремиться к удовлетворению потребностей и ожиданий граждан. Достижение этой цели

требует развития навыков эмпатии, коммуникации и принятия ответственности за результаты своей работы.

Государственные служащие также должны быть готовы использовать современные технологии в своей работе, что позволит им повысить эффективность и качество предоставляемых услуг. В результате навыки работы с данными, аналитическое мышление и цифровая грамотность становятся неотъемлемой частью профессионального арсенала государственных служащих. Вместе с этим повышение уровня клиентоцентричности в государственных предприятиях способствует прозрачности и открытости деятельности государственных органов. Открытая коммуникация и обратная связь создают более доверительные отношения между государством и гражданами [2].

Проблематика клиентоцентричности по-разному проявляется в области публичного управления и в бизнес-среде. Государственные организации осознают важность клиентоцентричности, поскольку она является важным инструментом для решения задач повышения уровня доверия как к власти, так и к электронным каналам взаимодействия с ней, вовлечения граждан в принятие решений и повышение их социальной ответственности [18]. На примере российского опыта прослеживается возможность развития клиентоцентричности в ее современном толковании (в том смысле, что она ориентирована как на активное взаимодействие с гражданами, так и на их активное вовлечение в вопросы, важные для государства). Например, Министерство экономического развития РФ определяет нормативное содержание стандартов поведения и работы для внутренних сотрудников государственных органов следующим образом: «Стандарт для внутреннего клиента направлен на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций посредством применения современных технологий построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также реализации в органах и организациях кадровой политики, основанной на принципах клиентоцентричности» [6]. Формирование клиентоцентричного подхода сегодня стимулируется также и на региональном уровне. Одной из целей федерального проекта «Государство для людей» является подготовка специалистов, готовых развивать клиентоцентричность в своих субъектах. На сегодняшний день около 200 государственных служащих из 45 регионов России прошли соответствующую программу повышения квалификации [1].

Заключение. Таким образом, феномен клиентоцентричности является центральным понятием для интерпретации теории и практики лидерства: от ориентации на внешние структуры – к фокусу на человеке. Сегодня компании пересмотрели свое отношение к клиенту: от обезличенного массового потребителя, характеризующего исторический этап продуктоцентричности, они перешли к персонализированному клиентскому подходу, в том числе посредством лидера, как внутри корпоративной среды, так и во внешних коммуникациях. Особую значимость приобретает стимулирование инициативы сотрудников, которое трактуется как весомое конкурентное преимущество организации.

Забота о благополучии «внутреннего клиента» продиктована не только гуманными соображениями, но имеет и рациональное объяснение: ответственный и активный сотрудник, осознающий свой потенциал к изменению, своими действиями не только обеспечивает собственное развитие, но и повышает устойчивость организации к вызовам внешней среды. При этом данный подход применим как к коммерческим организациям, так и к государственным.

Отсюда формируется запрос к лидерам на поддержку и расширение созидательного вклада сотрудников (на фоне негативных демографических тенденций ценность каждого сотрудника для компании будет возрастать, что также способствует развитию клиентоцентричности второго порядка как отражения нового взгляда на организацию и управление).

Данное исследование имеет важное значение как для теории, так и для практики организационного управления. Лидеры, способные интегрировать клиентоориентированный подход в свою стратегию управления, могут не только улучшить взаимодействие с клиентами, но и создать культуру, ориентированную на сокращение коммуникационной дистанции между руководством и сотрудниками.

Представленная в статье концептуальная модель эволюции организаций показывает, почему важным является максимально кастомизированный подход к работе с внешними и внутренними клиентами. Между тем, в зависимости от типа организации, возникают и особенности формирования аутентичной клиентоцентричности, которая требует дополнительного изучения и формирует поле для дальнейшей научной дискуссии. Результаты исследования также могут служить основой для разработки новых моделей лидерства, которые будут учитывать важность клиентоцентричности как ключевого элемента успешного управления. Это позволит организациям более эффективно адаптироваться к изменениям рынка, формировать устойчивые отношения с сотрудниками и оперативно реагировать на внешние вызовы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Аналитический центр при Правительстве РФ. Новость: Представители регионов повышают квалификацию по программе «Внедрение клиентоцентричности», 2023 // <https://ac.gov.ru/news/page/predstaviteli-regionov-povysaut-kvalifikaciju-po-programme-vnedrenie-klientocentricnosti-27545>.
2. **Битэм Д.** Бюрократия / пер. с англ. М.В. Масловского // Социологический журнал. 1997. No. 4.
3. **Вебер М.** Бюрократия // Личность. Культура. Общество. 2007. Т. 9. No. 1.
4. **Гришин И.С.** Клиентоориентированность в управлении организацией: принципы, механизмы, практика // Наука и практика Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2020. Т. 12. No 1 (37).
5. **Леонтьева Л., Смирнова В.** Клиентоцентричность как фактор формирования качества репутационных ресурсов системы публичного управления

- (отечественный и зарубежный опыт) // Вестник Московского университета. Сер. 21. 2022. No 3.
6. Министерство экономического развития РФ. Стандарт для внутреннего клиента, 2022 // https://www.economy.gov.ru/material/file/7a1ea4e73feb468654274385902d9610/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf.
 7. **Набок О.А.** Цифровая культура. Механизмы формирования цифровой культуры // Digital. 2021. No. 1 (2).
 8. **Сорокин П.С.** Проблема «агентности» через призму новой реальности: состояние и направления развития // Социологические исследования. 2023. No 3.
 9. **Сорокин П.С., Зыкова А.В.** «Трансформирующая агентность» как предмет исследований и разработок в XXI веке: обзор и интерпретация международного опыта // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. No 5.
 10. **Aghina W., Handscomb C., Ludolph J., Rona D., West D.** Enterprise agility: Buzz or business impact? // McKinsey // <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>.
 11. **Alshibly H.H., Chiong R.** Customer empowerment: Does it influence electronic government success? A citizen-centric perspective // Electronic Commerce Research and Applications. 2015. Vol. 14. No 6.
 12. Apple's retail stores are going even more omni-channel // <https://www.apple.com/apple-retail-stores-are-going-even-more-omni-channel/>.
 13. **Bass B.M.** Theory of Transformational Leadership Redux // The Leadership Quarterly. 1995. Vol. 6.
 14. **Bradford D.L., Cohen A.R.** Power up: transforming organizations through shared leadership. New York: J. Wiley, 1998.
 15. **Bromley P. & Meyer J.W.** Hyper-management: Neoliberal expansions of purpose and leadership. Organization Theory, 2021. № 2 (3), 26317877211020327.
 16. **Burns J.M.** Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
 17. **Drucker P.** The Practice of Management. New York: HarperCollins, 1954.
 18. **Hujran O., Abu-Shanab E., Aljaafreh A.** Predictors for the adoption of e-democracy: an empirical evaluation based on a citizen-centric approach // Transforming Government: People, Process and Policy. 2020. Vol. 14. No 3.
 19. **Schreckling E., Steiger C.** Digitalize or Drown // Shaping the Digital Enterprise. 2016.
 20. 5 ways Amazon supports employees who want to continue their education // <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/5-ways-amazon-supports-employees-who-want-to-continue-their-education>.

V.A. SOLOVIEV

Head of the Laboratory of Human-Centricity and Leadership Practices, Higher School of Economics (HSE), Moscow, Russia

O.A. SAMOLYANOV

Chief Expert of the Laboratory of Human-Centricity and Leadership Practices, Higher School of Economics (HSE), Moscow, Russia

G.G. STRYUK

Deputy Head of the Laboratory of Human-Centricity and Leadership Practices, Higher School of Economics (HSE), Moscow, Russia

CUSTOMER CENTRICITY IN THE CONTEXT OF LEADERSHIP PROBLEMS – UPDATING THE ISSUE

The study of the phenomenon of customer-centricity aims to determine the exact interpretation of this concept in organizational management and leadership practices. The term «Customer Centricity» has predominantly consumer business connotations, but in the article it is considered as a fundamental management principle that is associated with a certain set of leadership practices. The article presents various manifestations of the client-centricity of the leader and the organization – this is a focus on the client («external» or «internal»), his needs, requests, interests – as a key factor in effective development. A conceptual model of the evolution of organizational structures is identified that provides an important theoretical framework for understanding changing demands on leaders and management strategies. The factors influencing the interdependence of the organization's external and internal clients, described in the second-order client-centricity model, are identified. The key features of a client-centric organization and the role of the leader in it are formulated.

Key words: customer-centricity, leadership, human-centricity, leadership practices, customer-centric trends, customer-centric approach.