



Елизавета ЕФРЕМОВА,
организационный психолог,
консультант

СТОЛПОВ КЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Повышение уровня сервиса и клиентоориентированности — к этой задаче можно подходить с разных сторон. Например, задуматься над тем, что и как говорить клиенту, предлагая товар или услугу. Или как вести себя в случае неудовлетворенности потребителя. Или как разрулить конфликт. А можно погрузиться в более глубокие темы управления сервисной культурой и задуматься о том, как не просто повлиять на отдельного сотрудника, а задать каркас деятельности для всей команды.

Клиентоориентированность — это комплекс организационных мер, направленных на создание уникального клиентского опыта, повышение ценности услуги, повторных обращений и обращений по рекомендациям.

Внедряя клиентоориентированную сервисную культуру в организации, предлагаю начинать не с деталей, в которых легко погрязнуть, а «сверху». Люди управляются словами, поэтому правильно подобранные слова доносят до них правильные смыслы. Обращение к разуму, воле и душе человека всегда найдет отклик у сотрудников и снизит уровень сопротивления.

Итак, можно назвать семь основных точек, на которые руководитель опирается, создавая клиентоориентированную корпоративную культуру.

Точка 1 ВИДЕНИЕ

Когда лидер проговаривает команде свое видение будущего, он обозначает общеорганизационную мечту и отвечает на вопросы: «*Что будет дальше?*», «*Куда мы идем?*»

И не нужно скромничать, градус мечты можно поднять: мы станем лучшими в своем городе или в регионе, мы захватим мир, сделаем что-то уникальное. Видение — образ желаемого результата деятельности команды, сверхцель. Если в цели есть энергия, то она вдохновляет сотрудников. Поэтому разговор надо начинать с образа светлого будущего. Хорошая цель мотивирует собой.

Точка 2 МИССИЯ

Миссия — инструмент донесения смысла деятельности для команды. То есть ответ на вопрос «*Зачем это всё?*»: зачем ты вообще занимаешься этим в компании, зачем мы все этим занимаемся. Но именно в формулировке миссии мы должны подсветить сотрудникам значимость удовлетворенности клиента для бизнеса.

Традиционно миссию можно сформулировать кратко, в двух словах. А можно сделать «ожерелье» с несколькими нитками «жемчуга», где разные слова будут доносить разные смыслы. Обычно в организациях прописывают четыре направления смысла коллективного действия.

• Клиентоориентированность.

Какая от нас польза нашим клиентам? Здесь основная задача — проговорить клю-

чевую функцию организации для потребителей, будь то повышение качества или сохранение жизни, оказание помощи, обеспечение комфортного отдыха.

• Успешность бизнеса.

Зачем компания нужна владельцам и акционерам? Подчеркивается всё касающееся денег, закладывается коммерческая составляющая деятельности, чтобы люди понимали: от их действий зависят заработок, экономия и в целом финансовые результаты организации. Таким образом, компания становится внутренним клиентом, и основная потребность — это эффективное ведение бизнеса.

• Позиция внутренних клиентов по отношению друг к другу в трудовом коллективе.

Сюда можно включить взаимопомощь, взаиморазвитие и поддержку. Это аспект «*зачем мы в компании нужны друг другу?*». Каков смысл нашего взаимодействия?



• **Социальная сверхпольза.**

Зачем всё это надо миру?

Социум в целом тоже клиент организации. Какая польза от нашей деятельности городу или человечеству вообще?

Точка 3 ЦЕННОСТИ

Ценности — это базовые принципы выбора стиля деятельности.

Грамотно сформулированные ценности — одна из самых сильных организационных кодыровок, которая позволяет управлять поведением человека, привлекать «своих» людей, обосновывать организационные нормы поведения и стандарты работы.

Но иногда руководитель использует пустые, приевшиеся, заезженные слова (например, «качество», «надежность», «цена»), и они проходят мимо сознания человека, не оставляя никакого следа.

Если вы вводите какой-либо принцип, нужно его объяснять: «В нашей компании это означает вот это». И обязательно привести пример. В корпоративных ценностях необходима связка: понятие — пояснение — пример.

Клиентоориентированность необходимо включить в каркас ценностей, таким образом «узаконив» ее, а если в списке поставить клиентоориентированность на первое место, то это будет практически манифест.

Точка 4 МИФОЛОГИЯ

Мифология — образцово-показательные истории, кото-

рые руководитель озвучивает как иллюстрацию миссии, ценностей и принципов организации. Такие истории можно рассказать новичкам на собеседовании или в вводном курсе, можно привести в пример журналистам, можно написать о них в корпоративном блоге. Байки из жизни воспринимаются намного легче, чем абстрактные понятия, в то время как чистые формулировки могут вызвать ощущение казенщины и породить сопротивление.

Мифологические истории часто строятся по следующей схеме: сложность, с которой столкнулись клиенты, героическое действие сотрудников организации и финал — обязательно победоносный, «клиенту стало хорошо». История одного работника превращается в миф для всей компании.

Истории в мифологии должны быть разнообразными. У меня есть методика «10 аспектов сервиса», где можно выбрать важные именно для вашей организации аспекты и проиллюстрировать их.

Точка 5 РИТУАЛЫ

Еще один столп — ритуалы. Это набор мероприятий или традиций, присутствующих в компании для поддержания сервисной культуры. Например, это могут быть профессиональные праздники, поздравление клиентов, чествование лучших сотрудников — всё, что может поддерживать отношение к деятельности, потому что сервис — эмоциональный труд. И под ритуалами в дан-

ном случае подразумевается комплекс мер, направленных на поддержание позитивного отношения к работе.

Точка 6 ПРАКТИКИ

Практики — это те действия, которые мы совершаем для сохранения корпоративной культуры внутри сервисной организации. Это может быть сбор обратной связи от клиентов, работа с жалобами, сервисные комитеты, т.е. рутинные операции, ставшие частью регулярной деятельности организации. Иногда персоналу кажется, что клиентоориентированность — нечто эфемерное, и нужно обязательно показать, что это не просто красивые слова, а реальность и то, с чем сотрудник сталкивается каждый день.

Точка 7 ГЕРОИ

Герои — это образцово-показательные носители корпоративной культуры, которые делают то, чего руководитель хочет от остальных сотрудников. Они выступают на внутренних конференциях, их вовлекают в создание учебных фильмов, о них пишут статьи в корпоративных блогах. «Своему» всегда веры будет больше, чем руководителю или сотруднику отдела по работе с персоналом.

Надеюсь, эта статья станет для вас опорой для разработки решений по повышению клиентоориентированности и трансляции этих решений сотрудникам.