

МОЙ КОЛЛЕГА – МОЙ КЛИЕНТ

*«Таланты выигрывают игры, но взаимодействие
и разум выигрывают чемпионаты...»*



Внутренняя клиентоориентированность



Клиентоориентированность

Официального определения «клиентоориентированность» нет. Слово происходит от английского «customer-oriented» и переводится на русский как «ориентированный на клиента». Здесь подразумевается, что это умение выявить потребности клиента и удовлетворить их, превзойдя его ожидания и это сделает его счастливым. Если разбираться в практическом применении к бизнесу, то **клиентоориентированность** — это специальные действия по «осчастливливанию» клиентов.

Клиентоориентированность — это устройство бизнеса, при котором компания понимает и удовлетворяет потребности клиентов, это характеристика компании, бизнеса, отдельного сотрудника в ней. Если люди чувствуют, что о них заботятся, они вернутся обязательно.

Клиентоориентированность помогает транслировать отношение компании и повышать к себе лояльность. Она бывает **внешняя и внутренняя**. Внешняя клиентоориентированность предполагает формирование и поддержание отношений с внешними клиентами, а внутренняя с внутренними.

Внешние клиенты — это лица, которые обеспечивают финансовое благополучие организации с помощью приобретения товаров или услуг и не являются сотрудниками этой организации.

Внутренние клиенты — это все сотрудники компании, их работа влияет на работу всей организации, поэтому необходимо

обеспечивать этих людей средствами для выполнения поставленных задач.

ВАЖНО! В клиентоориентированной компании важно учитывать не только внешних клиентов, но и внутренних.

Коллеги как клиенты. Для того, чтобы вовремя поставить продукт или оказать услугу, отвечающие всем стандартам и условиям, необходима работа целой группы сотрудников, каждый из которых будет удовлетворять потребности коллег в цепочке действий. Их отношения и являются отношениями «*внутренние клиенты*». Безупречная работа всех звеньев цепочки необходима, чтобы клиент мог получить безупречное обслуживание и обратиться вновь еще много раз.

Внутренняя клиентоориентированность

Внутренняя клиентоориентированность — совокупность навыков, умений и знаний, которые благодаря определенной мотивации, установкам, ценностям и качествам сотрудников содействует определенному поведению, налаживанию и поддержанию отношений с клиентами, что способствует достижению целей компании. В этом понятии есть два связанных момента: первое — удовлетворение потребностей клиента, второе — удовлетворение профессиональной амбиции сотрудника.

Внутренняя клиентоориентированность отвечает уровню удовлетворенности сотрудников, что в свою очередь отражается на ка-

Внутренняя клиентоориентированность

честве предлагаемых услуг, лояльность персонала влияет на уровень лояльности клиентов. Лояльный персонал вносит большой вклад в развитие компании.

Внутренняя клиентоориентированность является показателем, отражающим качество корпоративных коммуникаций между персоналом при решении задач, например, при выполнении ежедневных обязанностей. В это понятие входят и оперативность, и профессионализм, и командная работа. Содержание определяется компанией в зависимости от ценностей и мнений.

Для чего нужна внутренняя клиентоориентированность

Существует управленческая аксиома: «Создать довольного клиента способен только довольный сотрудник». Сотрудника должны устраивать условия работы, он должен чувствовать себя частью команды. В такой ситуации каждый работник осознает свою ответственность за репутацию бренда и про-

дает клиенту не услугу с названием компании, а услугу, соответствующую репутации компании.

Эти два понятия не могут существовать отдельно. Внутренняя клиентоориентированность характеризует сам бизнес, отражает область интересов клиента в режиме приоритетов собственников и руководства, выбор между краткосрочной прибылью и долгосрочными качественными отношениями.

ВАЖНО! Клиентоориентированными становятся сотрудники, а не компании.

Для чего же нужна внутренняя клиентоориентированность в принципе?

1. Демонстрация высоких стандартов работы с внешними клиентами возможна только в случае, если такие же высокие стандарты работают внутри компании, т.е. **нормы коммуникаций**, которыми сотрудники пользуются ежедневно при работе друг с другом и с клиентами.
2. Любой продукт, предлагаемый клиенту, является *результатом работы многих*



Внутренняя клиентоориентированность является показателем, отражающим качество корпоративных коммуникаций между персоналом при решении задач.

Внутренняя клиентоориентированность

людей, работающих в компании. Каждый специалист, принимавший участие в создании конечного продукта, вносит свой вклад в уровень сервиса компании.

В связи с этим, один из основных вопросов — как мотивировать персонал сервисных (вспомогательных) подразделений на решение задач консультантов, которые осуществляют продажи. Если у компании есть цель установить с клиентом долгосрочные отношения, то развитие внутренней клиентоориентированности даст возможность **всем** ее сотрудникам двигаться в одном направлении, а удовлетворенность клиента будет являться образующим элементом корпоративной культуры. Называться клиентоориентированной компания может только в случае, если ее сотрудники ориентированы на обе «клиентские» стороны – внешнюю и внутреннюю.

Внутренняя клиентоориентированность является образом связи различных единиц бизнеса внутри компании и с внешним миром. Это не только образ мышления и стратегия, но и человеческий фактор — как необходимость при встрече в коридоре здороваться.

Понятие внутренней клиентоориентированности, несомненно, связано с мотивацией сотрудников, психологическим климатом в компании, атмосферой на рабочем месте и с уровнем удовлетворенности персонала в целом. Но, если руководители компании не

удовлетворяют потребностей персонала на должном уровне, то удовлетворение потребностей внешних клиентов не представляется возможным.

Принцип внутреннего клиента

Принцип внутреннего клиента — это метод организации слаженной работы между отделами в организационной структуре. Согласно нему, все подразделения в компании находятся в связке внутренний клиент-внутренний подрядчик.

Пример. В Компании есть производственный отдел, есть отдел закупок. Роль отдела закупок — снабжать производство сырьем. Для отдела закупок производство является внутренним клиентом. Цель отдела внутренних закупок — удовлетворить потребности производства (своего внутреннего клиента). Параллельно с производством, есть отдел логистики. Их общая цель — удовлетворить отдел по работе с клиентами, который взял на себя обязательства перед внешними клиентами. Глобально получается, что цель каждого отдела — удовлетворять внутренних клиентов.

Одним из главных инструментов хорошей работы с внутренним клиентом, и как следствие – слаженная работа всех компании – качественное рабочее взаимодействие, эффективные рабочие коммуникации.

Рабочее взаимодействие



Рабочее взаимодействие подразумевает общение на работе касательно самой работы. Знание правил эффективного рабочего взаимодействия поможет снизить вероятность недопонимания, повысить удовлетворённость коллектива, укрепить доверие и основу для совместной работы. Коллективы, умеющие эффективно взаимодействовать, лучше справляются с возникающими трудностями и слаженно работают для внешнего клиента.

Что подразумевается под рабочим взаимодействием?

Рабочее взаимодействие — обмен информацией о персональных поручениях, опубликование актуальных данных при обновлении статуса проектов, а также обратная связь с руководителями и сотрудниками. Знание того, как обеспечить рабочее взаимодействие, является ключом к эффективной совместной работе. Ведь отсутствие четкого взаимодействия чревато недопониманием, ошибками и даже оскорблением чьих-то чувств.

Рабочее взаимодействие может осуществляться лично, путём переписки, по видеосвязи или в рамках совещаний. Кроме того, такое взаимодействие может происходить в реальном времени или с некоторой задержкой, например, когда общаетесь по работе с помощью электронной почты, системы видеосообщений или через платформу типа инструмента управления проектами.

Несколько примеров рабочего взаимодействия:

- коллективные совещания;
- личные беседы;

- приём информации;
- обмен информацией о статусе проекта и ходе работ;
- совместная работа над межфункциональными задачами;
- невербальный обмен информацией.

Принципы эффективного взаимодействия

Существует несколько основных принципов эффективного взаимодействия, которыми можно пользоваться независимо от характера взаимодействия.

- **Чёткость.** Отправляя сообщение через групповые рабочие чаты, составляя письмо по электронной почте или отвечая на чей-то запрос, позаботьтесь о том, чтобы сообщение было чётким.
- **Разрешение конфликтов, а не на их создание.** Взаимодействие осуществляется с тем, чтобы решить проблему или способствовать эффективной совместной работе над проектом или задачей. Эффективное рабочее взаимодействие позволяет выявлять препятствующие факторы и обеспечивать обратную связь, но главная цель при этом заключается в том,

чтобы занять лучшую позицию по сравнению с той, что есть на текущий момент.

- **Принцип обеих сторон.** Любое рабочее взаимодействие представляет собой обмен информацией, даже если она передается невербальным способом и только одной стороной.

Преимущества открытого рабочего взаимодействия для компании

Чёткое эффективное рабочее взаимодействие позволяет:

- повышать вовлеченность и причастность сотрудников;
- стимулировать интерес коллектива;
- повысить продуктивность;
- создать здоровую рабочую атмосферу и организационную культуру;
- нивелировать конфликтные ситуации;
- повышать лояльность.

Практические рекомендации по коммуникациям с коллегами как с внутренними клиентами

Эффективное рабочее взаимодействие определяется местом, способом и временем взаимодействия. Чтобы повысить эффективность взаимодействия с коллегами как с внутренними клиентами, предлагаем практические рекомендации.

1. Обеспечьте понимание места и предмета взаимодействия

Взаимодействие осуществляется разными способами: путём личного общения, по электронной почте, через мессенджеры и платформы управления работой. Для обеспечения максимальной эффективности следует соблюдать некоторые правила относительно места и предмета взаимодействия.

Иногда понимание места взаимодействия — это уже полдела. В компании могут использоваться разные инструменты взаимодействия, что делает вопрос выбора нужного инструмента ещё более важным. Какой инструмент подходит для данного вопроса или комментария? Требуется ли оперативный обмен информацией, или несрочного сообщения будет достаточно? Если не уверены, уточните у коллеги или руководителя, куда нужно отправлять те или иные сообщения. Крайне важно, чтобы у всех была **актуальная информация**.

2. Развивайте навыки совместной работы

Совместная работа — это основа эффективной работы коллектива. Для развития навыков совместной работы в коллективе необходимо обеспечить открытое взаимодействие. Это не означает постоянное согласие во всем и со всеми. Умение не соглашаться и преодолевать разногласия также является важной частью совместной работы.

Навыки совместной работы и взаимодействия действуют по принципу «курица и яйцо». Обеспечить конструктивную совместную работу можно с помощью эффективного



Рабочее взаимодействие

взаимодействия, но при этом понимание того, как вести совместную работу, является ключевым компонентом эффективного взаимодействия. Фактически это означает, что со

Пожалуй, самый надёжный и проверенный способ избежать недопонимания — разговаривать с человеком лично. Если команда работает в виртуальном режиме, также подой-



По возможности используйте личное общение, контролируйте интонацию и жесты, расставьте приоритеты двустороннего взаимодействия, оперируйте фактами, а не предположениями

временем придётся отрабатывать **навыки как совместной работы, так и взаимодействия**. По мере повышения эффективности совместной работы будет улучшаться и навык обмена информацией, и мнениями в рабочей обстановке, и как следствие, открытое взаимодействие позволит выполнять совместную работу ещё более слаженно.

3. По возможности используйте личное общение

дёт общение по видеосвязи. **Личное общение особенно важно, когда предстоит непростой разговор**. Бывает трудно передать правильную интонацию в письменном виде, поэтому в идеале желательно, чтобы собеседник видел мимику и жесты.

При удалённом или распределённом режиме работы видеосвязь можно заменить разговором по телефону. Усталость от видеоконференций — это реальная проблема, которая способна заметно осложнить совместную ра-

боту и взаимодействие для коллективов, работающих в удалённом режиме. Общение по телефону снижает визуальную нагрузку и при этом позволяет слышать голос и интонацию собеседника.

4. Контролируйте интонацию и жесты

Взаимодействие — это не только то, что говорите, но и то, как говорите. Не допускайте скрещивания рук и резкого тона. Зачастую жесты могут не иметь никакого отношения к текущей ситуации, например, когда устали или испытываете стресс из-за каких-то личных переживаний. Но коллеги, не зная этих обстоятельств, могут неправильно понять и предположить, что вы рассержены или чем-то расстроены. Постарайтесь выглядеть и говорить спокойно, чтобы не давать ложных сигналов, особенно когда предстоит сложный разговор.

5. Расставьте приоритеты двустороннего взаимодействия

Слушать собеседника так же важно для рабочего взаимодействия, как и говорить. Совместная работа в коллективе подразумевает выслушивание чужих идей, а не только изложение собственных.

Существует два распространенных варианта слушать других: **слушать, чтобы ответить, и слушать, чтобы понять.** Когда слушают ради того, чтобы ответить, сосредотачиваются на собственных высказываниях, а не на том, что говорит собеседник. При таком способе слушать рискуете упустить ключевую информацию или даже повторить уже сказанное собеседником.

Лучше стараться слушать, чтобы понять собеседника, то есть слышать, что он говорит, а не думать, что ему ответить. Если надумаете что-то сказать, запишите эту мысль, чтобы можно было продолжить слушать собеседника и слышать его, а не пытаться

удержать в голове то, что собираетесь сказать дальше.

6. Опирайтесь фактами, а не предположениями

Рекомендуется пользоваться так называемой **техникой фактов и предположений.** В данном случае «факты» — это то, что действительно имело место, и то, с чем никто из присутствующих не станет спорить, а «предположение» — это личная интерпретация той или иной ситуации.

Пример. Руководитель озвучивает оценку вашей работы во время совещания. Это факт. Вы не ожидали такой оценки и предполагаете, что руководитель высказался при всех, а не оставил это для беседы с глазу на глаз, потому что он недоволен вашей работой. Это предположение, поскольку вы точно не знаете, правда ли это. Чтобы избежать негатива, можно поговорить с руководителем лично и спросить, почему он озвучил свою оценку на коллективном совещании.

Предположения неизбежны, ведь **все** строят предположения на основе фактов. Но старайтесь отделять предположения от фактов и не руководствуйтесь предположениями, если не можете их подтвердить.

7. Убедитесь, что разговариваете с нужным человеком

Эффективность рабочего взаимодействия зависит не только от того, **с кем разговариваете**, но и от того, **что говорите.** Неэффективное взаимодействие зачастую возникает, когда говорите не с теми людьми или пытаетесь передать информацию в неподходящей обстановке.

Во избежание такой ситуации позаботьтесь о том, чтобы сообщение дошло **до нужных людей.** Если точно не знаете, кто это должен быть, определите все важные заинтересованные стороны проекта, кто может отсутствовать.

Практические рекомендации по эффективному взаимодействию для руководителя

Преимущество для руководителя — он может устанавливать правила общения в своём коллективе. Эффективное взаимодействие позволяет создать здоровую рабочую атмосферу в компании, обеспечить лояльность сотрудников и устранить разрозненность в работе различных подразделений, а также создать верную атмосферу внутренней клиентоориентированности. Для этого необходимо соблюдать нижеследующие правила.



1. Контролируйте значительные изменения

Прежде чем приступить к отработке навыков общения в коллективе, позаботьтесь об отсутствии значительных проблем, препятствующих открытому общению. Все ли чув-

ствуют себя комфортно при открытом общении? Нет ли каких-либо факторов, мешающих сотрудникам быть открытыми?

Одним из самых ценных достижений в качестве руководителя может быть создание атмосферы **комфорта для сотрудников**, позволяющей им всецело или в максимальной степени посвятить себя работе. Будь то обсуждение разногласий, каких-то личных переживаний, или вопроса выбора наиболее подходящего варианта взаимодействия — всегда желательно понимать потребности каждого сотрудника и обеспечить их удовлетворение в рабочей среде коллектива.

2. Интересуйтесь мнениями как можно чаще

Если не спрашивать мнения других о собственном стиле общения, можно никогда и не узнать, что о нём думают. Хотя рабочее взаимодействие влияет на все остальные действия и решения, сотрудники могут не придать должного значения этому фактору. Интересуясь мнением сотрудников о личном стиле общения, сможете продолжить развитие и укрепление стратегий чёткого взаимодействия в своём коллективе.

3. Обеспечьте понимание стиля и способа общения в коллективе

Еще один способ обеспечить эффективное взаимодействие с коллективом — спросить у сотрудников, какой способ и стиль общения им ближе. Предпочтительные способ и стиль общения не должен быть секретом или игрой в угадку. Точно зная, что удобнее коллегам: видеоконференции или телефонные звонки, утренние совещания или дневные собрания — так можно создать для них более комфортную рабочую обстановку.

Пример. Важно выяснить следующие моменты.

- К какому хронотипу они себя относят: «жаворонки» или «совы»?

Рабочее взаимодействие

- Предпочитают ли они структурно проработанные совещания или коллективное обсуждение вопросов в свободной форме?
- Как им удобнее формулировать мысли: устно или на бумаге, с места или после проработки?
- К какому психотипу они себя относят: интроверты, экстраверты или амбиверты?
- Есть ли у сотрудников чувство локтя по отношению друг к другу, или нужно проводить больше мероприятий по сплочению коллектива?
- В какой форме лучше проводить совещания и ставить задачи, чтобы обеспечился максимальный импульс к действию?

4. Уделяйте время мероприятиям по сплочению коллектива и преодолению психологических барьеров

Чтобы уметь правильно общаться с коллективом, нужно хорошо его узнать. Особенно важно находить время для знакомства с коллективом в неформальной обстановке. Вопросы для снятия психологических барьеров помогают понять индивидуальные особенности людей и снизить напряжённость на совещании. Поэтому желательно провести непринуждённую беседу с коллегами, прежде чем погружаться в повестку совещания.

5. Задайте правильный тон

Помните: то, как будете общаться и взаимодействовать с сотрудниками будет влиять на всю команду. Именно руководитель должен задать настрой на открытое рабочее взаимодействие. Как только это сделаете - вашему примеру последуют другие.

При этом через каждые несколько месяцев следует проверять, как люди взаимодействуют в коллективе. Не появились ли за по-

следние месяцы какие-либо привычки, которые хотели бы искоренить или наоборот развить? Если не просто один раз задать нормы общения и взаимодействия в коллективе и сразу забыть, а регулярно анализировать их, это обеспечит более продуманный подход к методам взаимодействия.

Другие виды рабочего взаимодействия с внутренними клиентами (коллегами)

Рассуждая о рабочем взаимодействии, в большинстве случаев исходят из того, что речь идёт о личном общении. Однако существует множество способов взаимодействия в разных местах: от глобальных офисов до удалённых команд. Большинство самых распространённых способов взаимодействия подойдут коллективу любого типа, но есть ещё несколько практических рекомендаций для сплочения команды и эффективной работы с внутренними клиентами (коллегами).

Распределённые коллективы

Распределённые коллективы работают в разных точках земного шара. Они могут жить по разному времени, говорить на разных языках, иметь свои культурные особенности и традиции. Не стоит ожидать, что все они будут взаимодействовать по одной схеме. На самом деле разнообразие мышления, которое наблюдается при работе с коллегами со всего мира, является одним из преимуществ распределённых коллективов.

При работе с распределённым коллективом крайне важно обеспечить полное взаимодействие, с тем чтобы участники коллектива в разных часовых поясах и офисах оставались в курсе событий.

Практические рекомендации.

Рабочее взаимодействие

- Обязательно фиксируйте всё в едином источнике достоверной информации, доступном участникам коллектива в онлайн-режиме, и найдите инструмент, обеспечивающий оперативную актуализацию данных, чтобы не возникало задержек в работе из-за ожидания информации.
- Имейте в виду, что часовые пояса тоже могут влиять на готовность людей к общению. Старайтесь проводить совещания, когда на них могут присутствовать все участники, или предложите делать записи и вести протокол, если кто-то не может принять участие.
- Важно перепроверить, чтобы все нужные люди были в курсе происходящего, и чтобы мероприятие не прошло мимо них только из-за того, что они находятся в другом офисе, а не вместе с остальным коллективом.

Совместная работа в онлайн-режиме

При работе с виртуальными коллегами крайне важно определить, **где и как** часто будете взаимодействовать с ними. Если уметь грамотно пользоваться инструментами



взаимодействия, участники коллектива будут чувствовать свою вовлеченность, даже находясь на расстоянии.

Практические рекомендации.

- Участники удалённого коллектива могут чувствовать себя отстранённо в условиях изоляции, поэтому следует продумать вместе с командой предпочтительные варианты взаимодействия. Кому-то удобнее общаться по телефону, а кто-то предпочитает заранее спланированные совещания с чёткой повесткой. Поскольку в таком коллективе меньше возможностей для личного общения, крайне важно **выяснить предпочтения коллег**, чтобы можно было обеспечить открытые каналы взаимодействия.
- Обязательно проводите для коллег регулярные **мероприятия по сплочению коллектива**. Независимо от того, используете ли какие-то приёмы для снятия напряжённости перед каждым совещанием, или выделяете время для непринуждённой беседы в конце рабочей недели, усилия по сплочению коллектива помогают его участникам свободно общаться независимо от их местонахождения.

Вишенка на торте эффективного рабочего взаимодействия

Последний компонент четкого взаимодействия — **наличие единого источника достоверной информации для всего процесса рабочего взаимодействия**. Наличие централизованной системы, такой как инструмент управления работой, позволяет координировать работу на всех уровнях организации.

План действия для руководителя. Как сформировать внутреннюю клиентоориентированность.

Итак, внутренняя клиентоориентированность предполагает, что сотрудники видят в своих коллегах клиентов и пытаются максимально эффективно закрывать их потребности. Как правило, чем выше уровень внутреннего сервиса, тем лучше бизнес-результаты компании.

Ниже приведен примерный пошаговый план для руководителя, который позволит развить внутреннюю клиентоориентированность персонала.

1. Выясните, как выглядит культура работы с внутренними клиентами в компании (подразделении). Потребности коллег можно условно объединить в три группы. Первая касается качества оказанной услуги: она должна быть выполнена в полном объёме, с учётом пожеланий заказчика — внутреннего клиента. Вторая описывает время получения услуги: она ожидается точно в оговоренный срок или в срок, указанный в нормативных документах. Наконец, заключительная группа включает в себя сопутствующую «атмосферу» — доброжелательность со стороны поставщика услуги, внимание к пожеланиям.

Простой способ увидеть, как в подразделении обслуживают внутренних клиентов, — стать на время таким клиентом. Руководитель должен пройти весь путь от подачи заявки до получения услуги. Особое внимание следует уделить следующим вопросам.

- Легко ли оформить запрос?
- Существует ли форма для подачи заявки, просто ли её отыскать и заполнить?
- Можно ли быстро найти нужного специалиста?
- Если ли его контакты в открытом доступе — адресной книге компании, странице подразделения или другом месте?

- Существует возможность внести правки на этапе заказа услуги или в процессе её исполнения?
- Прислушиваются ли исполнители к пожеланиям внутренних клиентов?

Слабые места руководителю следует записать и после обсудить с сотрудниками: в рамках встречи или мозгового штурма придумать, как улучшить тот или иной этап взаимодействия с клиентами.

2. Обучите сотрудников стандартам обслуживания внутренних клиентов. Разбейте процесс оказания услуги на этапы и к каждому пропишите сроки исполнения и требуемый результат. Чтобы сотрудники лучше усвоили правила обслуживания клиентов, используйте разные форматы обучения: короткие тренинги, циклы лекций, бизнес-симуляции и прочее.

В процессе обучения важно донести мысль о пользе клиентоориентированности как всей компании, так и лично сотруднику. Убедить персонал помогут инструменты мотивации — специалистов, стремящихся наилучшим образом закрыть потребности клиента, следует отмечать материально и публичной похвалой.

3. Разбирайте ошибки сотрудников, но не в публичном поле. Процесс обучения клиентоориентированности будет сопровождаться ошибками сотрудников. В случае их появления следует придерживаться правила: разбирать промахи подчинённых только в индивидуальном порядке, в рамках персональных встреч.

«Работа над ошибками» должна включать в себя следующее.

- *Анализ ситуации.* Руководитель должен собрать информацию, чтобы составить

картину произошедшего. Разобраться помогут переписка сотрудника с клиентом, жалобы.

- *Опрос сотрудника, допустившего ошибку.* Важно переговорить с провинившимся подчинённым. Возможно, есть факторы, которые не заметны с первого взгляда, но влияют на конечный результат.
- *Устранение последствий ошибки.* Руководителю и сотруднику необходимо совместно придумать, как исправить ситуацию. В некоторых случаях, если масштаб последствий огромен, к разработке плана действий можно подключить коллег, организовав мозговой штурм.
- *Фиксирование опыта.* Если существует риск повторения ошибки другими сотрудниками, кейс следует включить в учебные материалы или для его обсуждения провести отдельную встречу с командой.

4. Создайте памятки для сотрудников, работающих с клиентами. Свод правил в компактной форме будет всегда под рукой и напоминать сотрудникам, как обслуживать внутренних клиентов. В памятке можно указать следующую информацию:

- время ответа на письмо или сообщение с заявкой;
- перечень данных, которые необходимо уточнить для осуществления услуги;
- основные этапы оказания услуги;
- сроки выполнения задачи;
- требования к готовому результату.

Свод правил унифицирует требования, и сотрудники будут ориентироваться на заданные сроки и качество, а не руководствоваться собственными представлениями о «хорошо оказанной услуге».

5. Используйте рекламные инструменты, чтобы популяризировать принципы клиентоориентированности среди персонала. Объясняйте сотрудникам выгоды клиентоориентированности с помощью слоганов, плакатов, видеороликов и другого. Рекламное послание может быть следующим.

- «Наилучшим образом помогая коллегам, мы делаем вклад в производство самого сильного на рынке продукта»,

или

- «Придерживаясь принципов клиентоориентированности, мы составляем себе репутацию настоящих профессионалов».

Частое упоминание ожидаемого поведения заставит персонал действовать нужным образом. Усилит эффект от «рекламы» клиентоориентированности пример руководителя — он должен следовать всем правилам обслуживания внутренних клиентов.

6. Разработайте наглядные инструкции для внутренних клиентов, разъясняющие, как получить услугу.

Пособие (инструкция) должно поэтапно описывать процесс заказа услуги:

- где взять форму заявки,
- как её заполнить,
- к кому можно обратиться в случае возникновения проблем,
- через какое время будет готов результат,
- как его забрать,
- можно ли внести правки в готовый результат.

Наиболее сложным этапам следует уделить отдельное внимание. Например, заполнению формы, если из-за специфики заказываемой услуги она объёмная и может запутать клиента.

Оформляя пособие, следует придерживаться общих правил:

- писать лаконично, без сложных оборотов и жаргонизмов;
- использовать списки и выделения, чтобы информация легче воспринималась;
- прибегать к иллюстрациям, схемам, графикам для улучшения наглядности описываемого процесса.

Инструкция должна иметь несколько форм, чтобы её можно было распространять по разным каналам:

- пересылать по электронной почте,
- раздавать бумажные экземпляры,
- повесить на стену в виде инфомакета.

7. На регулярной основе контролируйте взаимодействие сотрудников с внутренними клиентами. Клиентоориентированность не появляется сама собой, это результат обучения и «оттачивания» навыков на практике. Поэтому необходимо следить, чтобы сотрудники придерживались стандартов обслуживания. Контроль можно осуществлять разными способами. Эффективных инструментов контроля достаточно много. Можно использовать «тайных покупателей», записывать и затем прослушивать звонки, собирать обратную связь от внутренних клиентов и другое.

Примеры.

1) Можно организовать службу, единственной целью которой будет оценка действий сотрудников во время оказания услуг. Такая служба может следить за временем ответа на запросы, сроками передачи готового результата, манерой общения и другим. В качестве органа контроля может выступать всего один человек.

2) Или организовать регулярную оценку клиентоориентированности персонала руководителем. Такая оценка может осуществляться следующим образом: раз в две недели менеджер садится в общий зал и слушает и наблюдает, как подчинённые работают с запросами внутренних клиентов.

3) Оценить уровень внутреннего сервиса можно через опрос внутренних клиентов. Предложить сотрудникам компании посмотреть на заказ внутренней услуги в трёх плоскостях: как быстро она была оказана, насколько качественно, легко ли и приятно было взаимодействовать с подразделением — поставщиком услуги. По выставленным баллам можно понять уровень клиентоориентированности каждого подразделения, а также сильные и слабые места при оказании внутренних услуг.

8. Организуйте центр улучшения обслуживания. Следует непрерывно работать над улучшением клиентоориентированности подразделения. Для этого анализируйте процесс оказания услуги и находите способы сделать его быстрее, удобнее, проще. Удачные практики по обслуживанию внутренних клиентов можно «подсмотреть» в других подразделениях или компаниях.

Чтобы подстегнуть желание сотрудников улучшать обслуживание внутренних клиентов, отмечайте авторов удачных идей как публичным признанием, так и материальными бонусами.

Следуя этим восьми шагам, можно существенно улучшить уровень внутренней клиентоориентированности в подразделении.

Дружим подразделениями? Что делать для этого



Наверно, знакомая ситуация — сотрудники двух подразделений «катят бочку» друг на друга. Каждое подразделение искренне считает, что другое не работает и сознательно делает пакости им. Все всегда что-то делают, все заняты, «своей работы полно», а для оказания услуг клиентам времени нет.

Руководители тоже работают на совещаниях. Важные дела обсуждают, а на вопросы клиентов времени не остается. Оба подразделения штрафуют, ругают, но воз и ныне там, а внешний клиент уходит недовольным.

Наиболее частые проблемы «войны подразделений» заключаются в следующем:

- отсутствие регламентов взаимодействия;
- отсутствие должного контроля со стороны руководителей;
- отсутствие выстроенных внутренних коммуникаций между подразделениями.
- И из этого следует первоочередная задача — налаживание внутренних коммуникаций, внутреннего взаимодействия.

Что делать для решения проблемы «войны подразделений»?

1. Очные встречи руководителей подразделений для обозначения проблем взаимодействия. Надо провести очную встречу с руководителями подразделений, обозначить существующие проблемы между сотрудниками в подразделениях. А также о том, что эту проблему надо срочно решать. Чаще всего, эта информация воспринимается без энтузиазма. Здесь важно участие высшего звена руководства и его искренняя заинтересованность в решении проблемы.

2. Тренинги как средство знакомство подразделений.

В такой ситуации может оказаться эффективной мерой простой тренинг на знакомство персонала двух подразделений друг с другом. Конечно, визуально сотрудники друг друга видели, но когда они поработали на тренинге, где коллеги из разных подразделений смогли познакомиться лично и узнать о других: что-то приоткрыли из особенностей личности, что-то открыли про увлечения коллег, что-то рассказали про жизнь вне работы. Как потом говорили сотрудники: «Я по-другому посмотрел на Дмитрия. Никогда не думал, что он такой весельчак».

3. Серия проблемных совещаний.

Можно наметить серию проблемных совещаний при общем составе участников из двух подразделений. На первом совещании создается список проблем, которые имеются друг к другу, проведя мозговой штурм в следующем формате — «Сегодня в подразделении мы не можем эффективно взаимодействовать с отделом»; «Укажите в каком процессе»; «Так как этому мешает - «укажите что?». На втором совещании уже обсуждается тема, например: «Наши коммуникации были бы эффективнее, если бы я/мои коллеги/коллеги из подразделения...». Третье совещание можно посвятить переводу этих предложений в конкретные шаги и действия.

Дружим подразделениями

В итоге проведенных совещаний в расширенном составе появляется список проблем двух подразделений, с которыми согласны все участники. Список делится, как правило, на два блока.

Первый блок – что подразделения сами могут решить без участия руководителя компании, и второй – к решению которого нужно подключать руководителя. В результате получаем план действий со сроками и ответственными за эти действия. Далее встречи могут проходить два раза в месяц, их цель – контроль мероприятий.

Практика формирования успешного взаимодействия между внутренними клиентами

Для формирования успешного взаимодействия между подразделениями (внутренними клиентами) есть множество приемов. Вот некоторые из них.

Объясните задачу. При формировании задач для другого отдела важно не просто ставить в известность о задаче и не просто информировать о деле, а объяснять важность выполнения в целом на трех уровнях: для компании, для отдела, для сотрудника. Тем самым формируя мотивацию для выполнения.

Акции «Скажи «спасибо» и другие. Сотрудники могут получать различные бонусы, участвуя в различных акциях компании.

Пример. Запустить акцию «Скажи «спасибо» коллеге». Каждый месяц производится предварительный подсчет баллов, каждый квартал выбирается лучшего сотрудника, набравшего наибольшее количество баллов («спасибо»). В конце года выбирается самый успешный сотрудник, который получает главный приз. Данный конкурс может быть не единственным, можно ввести конкурсы: «Фабрика идей», «Улучшение

бизнес-процессов», «Развивайся сам и развивай других» и т.п.

Перекрестное обучение. Стоит ввести перекрестное обучение подразделений. Пример: юристы обучают архитекторов, архитекторы обучают юристов — каждый вводит в курс дела по общим вопросам.

Обучающие тренинги. Организовать серию обучающих тренингов по коммуникациям и эмоциональному интеллекту, искренности, честности, дипломатичности, любви, аутентичности и т.п. В подразделениях порекомендовать читать книги для повышения общего уровня компетенции.

Пример. Это может быть серия книг «Книги, которые вдохновляют» (издательство «ЭКМО»).

Ввести правило «Не обвиняй». Стоит научить людей пользоваться правилом: «Если хочется обвинить коллегу, сначала замени фразу «Ты меня неправильно понял» на фразу «Скорее всего, я неправильно выразился». А потом обращайся».

Памятки. Подключите дизайнеров, которые подготовят красочную инфографику — памятки по работе с документами.



Рекомендуем почитать

1. **Д. Митчел. Обнимите своих сотрудников.** В лексиконе Джека Митчелла, владельца успешной сети магазинов одежды в США, нет слов «босс» или «подчиненный». Эти понятия просто не уживаются в свободной и счастливой атмосфере его организации, где каждый сотрудник чувствует, что его по-настоящему ценят. Приятные мелочи, незначительные знаки внимания или совместный уик-энд могут сделать многое для успеха компании. Митчелл делится в этой книге своим пятидесятилетним опытом реального руководства и открывает секреты успешной мотивации персонала.
2. **К. Сьюэлл, П. Браун.** Клиенты на всю жизнь. Изложена цельная система удержания длительных отношений с клиентом.
3. **М. Недякин. Превосходя ожидания.** 68 реальных историй из разных отраслей бизнеса об успешном внедрении искреннего сервиса от самого востребованного эксперта по созданию клиентоориентированных команд в России.
4. **Р. Сисодиа, Д. Шет, Д. Вольф. Фирмы, несущие любовь.** Эта книга не о том, что такое «корпоративная социальная ответственность», а о том, как сделать свой бизнес успешным в совершенно новую эпоху развития капитализма. Она рассказывает о великих компаниях, таких как IDEO и IKEA, Commerce Bank и Costco, Wegmans и Whole Foods, и о том, как им удалось добиться исключительной лояльности и любви со стороны своих клиентов, сотрудников и поставщиков. Именно в этом и кроется секрет их потрясающей эффективности.
5. **К. Кобьелл. Искренний сервис.** Для компании сферы услуг недостаточно просто повысить качество сервиса — нужно проявлять подлинную заботу о клиенте. Только в этом случае небольшое частное предприятие сможет выстоять в непростых условиях современного рынка.
6. **М. Батырев. 45 татуировок менеджера.** Правила российского руководителя. Названия глав этой книги — татуировки. Это свод принципов и правил, проверенных многолетней практикой успешного менеджера, его житейский и организаторский опыт. Это простые и яркие истории о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха. За каждой из этих глав стоят осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, увольнение и лидерство, а главное — нужный результат.

Самостоятельное изучение

Рекомендуем посмотреть



Кадры

История о том, как два коммивояжера устроились на стажировку в Google. Главное, что нужно вынести: не разбрасывайтесь ценными специалистами, лучше переучивайте их под новые потребности бизнеса.



Стажер

Свое место в новом мире будет искать пенсионер. Кино жирным маркером выделяет тему ценностей и доказывает, что иногда они намного важнее технических компетенций сотрудника.



Основатель

Фильм о жизни Рэя Крока, человека, создавшего самую известную в мире сеть ресторанов быстрого обслуживания — McDonald's. Благодаря энтузиазму и настойчивости Рэя один ресторанчик превратился в целую корпорацию. В фильме показано, как подбирали и обучали персонал первых ресторанов, и почему McDonald's — это семья.



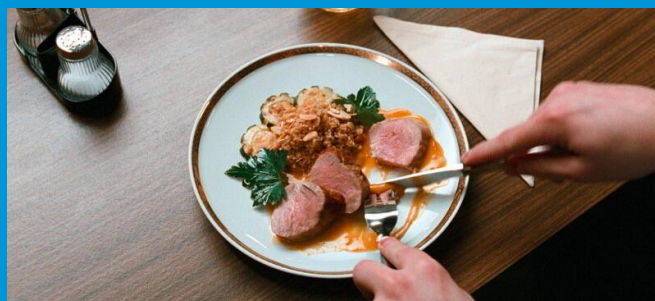
Офис

Сериал о рабочих буднях регионального офиса компании «Dunder Mifflin», занимающейся поставкой бумажной продукции. Вместо работы сотрудники целыми днями терпят выходки босса, дурачатся, ссорятся, мирятся, а в перерывах решают возникающие с клиентами проблемы.



Волк с Уолл-Стрит

Фильм можно использовать как пособие для продавцов, ведь он основан на жизни Джордана Белфорта — основателя одной из крупнейших брокерских контор. Заручившись поддержкой друзей и благодаря своей харизме и сильному дару убеждения, Джордан стремительно покоряет Уолл-Стрит. Но чем больше денег и возможностей появляются в его распоряжении, тем сильнее становятся его пристрастия к алкоголю и наркотикам.



Душевная кухня

У Зиноса свой небольшой ресторанчик на окраине Гамбурга, но дела уже давно идут плохо: клиентов почти нет, скудное меню, неинтересный интерьер. В один момент на Зиноса обрушивается множество проблем, в том числе и угроза закрытия ресторана. Но наш герой так легко не сдастся: волею судьбы с ним начинает работать один из лучших шеф-поваров Гамбурга, а на помощь приходят друзья. Вместе им удастся реанимировать ресторан.