

08 сентября 2020

## **Довольны сотрудники — довольны клиенты. Как вовлечь сотрудников в развитие клиентского сервиса**

Вы инвестируете в развитие клиентоориентированности отдела продаж, но общий уровень сервиса остается на прежнем уровне. Что идет не так? Скорее всего, вы просто начинаете с внешних проявлений, пренебрегая корпоративной культурой. Антон Бобров, руководитель направления «1С-Битрикс» департамента порталных решений ГК «КОРУС Консалтинг», рассказал, как (и зачем) выстраивать внутреннюю клиентоориентированность: относиться к сотрудникам не как к ресурсу, а осознавать их ценность. Спойлер: это точно повлияет на качество конечного сервиса. Клиентоцентричность – это когда процессы внутри компании выстраиваются не вокруг продуктов, а вокруг клиента и его потребностей.

Если проще: это понимание важности клиента и совершение всех действий компании и сотрудников так, чтобы потребности покупателя были максимально удовлетворены (а бизнес получил бы от этого максимально возможный доход). Но для этого недостаточно разработать стратегию для отдела продаж. Нужно трансформировать корпоративную культуру и научить всех сотрудников мыслить клиентоцентрично.

Для развития клиентоцентричной модели изнутри надо работать сразу по двум взаимосвязанным направлениям:

1. Поддерживать внутреннюю клиентоориентированность: относится к своим сотрудникам как к внутренним клиентам, удовлетворять их цели и потребности.
2. Развивать и стимулировать клиентоориентированное отношение сотрудников к клиентам.

Без первого сложно достичь высоких результатов во втором направлении. Для этого нужно быть честными с сотрудниками и не игнорировать их нужды. В спартанских условиях, полных лишений, трудно убедить персонал быть клиентоориентированными. К сожалению, для многих компаний штрафы, неоплаченные переработки и проявление неуважения – это норма. Но опытные управленцы знают, что оставить клиента довольным способен только довольный сотрудник. Каждый специалист, задействованный в цепочке создания конечного продукта, вносит свой вклад в уровень клиентского сервиса. Нельзя требовать от них «любви и внимания» к клиентам, если вы сами игнорируете своих сотрудников и не понимаете их потребностей и ценностей.

Нужно развивать внутреннюю клиентоориентированность. Транслировать установку на восприятие своих коллег как внутренних клиентов, готовность помочь сотрудникам из других подразделений, качественно и оперативно отвечать на запросы коллег. Прививайте командную работу и взаимовыручку – всё это с использованием ИТ- и HR-инструментов. Расскажу о конкретных шагах и методах.

## **1. Оценивайте способности к клиентоориентированности кандидата на этапе собеседования**

Нанять сотрудника с потенциалом гораздо проще, чем развить новую компетенцию с нуля. Проверяйте потенциальных сотрудников с помощью «кейс-интервью»: смоделируйте несколько ситуаций с разными сценариями взаимоотношений сотрудника компании с клиентом и узнайте у кандидата: «Как бы вы повели себя в такой ситуации?», «Какое решение вы считаете самым верным?». Ответы на эти и подобные вопросы помогут понять вам, чего ожидать от кандидата при общении с клиентами в будущем.

## **2. Объединяйте сотрудников в едином информационном пространстве**

Создайте единое инфополе для трансляции и развития корпоративной культуры на всех сотрудников компании. Для этого я рекомендую использовать такой инструмент, как корпоративный портал, который позволяет не только общаться и обмениваться знаниями в рамках одной платформы, но и наладить кросс-функциональное взаимодействие в командах, совместно работать над задачами и проектами. Ранее я делился инструкцией, как крупной компании разработать корпоративный портал, и рассказывал, из чего должна состоять его идеальная главная страница.

Используйте корпоративную социальную сеть, сообщества, возможность обсуждать и оценивать публикуемые материалы. К примеру, компания Rambler на своем корпоративном портале WE не побоялись добавить возможность поставить дизлайк постам и комментариям. Эта несложная механика позволила создать саморегулируемую среду, в которой сотрудники открыто выражают свое мнение по каждому вопросу и в то же время стремятся соответствовать корпоративной культуре.

Ценность командной работы очень важна для повышения уровня клиентоориентированности: чувствуя свою сопричастность, сотрудник становится более мотивированным и продуктивным.

### **3. Развивайте внутреннюю клиентоориентированность**

Как я уже писал, важно прививать сотрудникам установку на восприятие своих коллег как внутренних клиентов. Для этого тоже есть свои инструменты.

Проводите регулярную оценку внутренних сервисов компании. Оценивайте качество, скорость и удобство получения сотрудниками услуг внутренних служб. После закрытия заявок просите поставить оценку – сбор обратной связи можно осуществлять на корпоративном портале, через отправку писем по электронной почте или с помощью чат-бота. Прислушивайтесь к сотрудникам. Спрашивайте не просто ради того, чтобы определить «узкие места», а чтобы исправить их – так сотрудники почувствуют значимость их мнения.

В одном из проектов мы сделали сервис, который после закрытия задачи автоматически собирает у каждого участника проекта анонимную обратную связь о совместной работе.

Предоставьте сотрудникам возможность поблагодарить друг друга на портале, подарив виртуальный подарок. Для сотрудников очень важна не только обратная связь, но и понимание, что остальные ценят их труд.

### **4. Вовлекайте сотрудников в жизнь компании**

Чтобы сотрудники ощущали значимость своего вклада в общий успех, важна вовлеченность. Её удаётся достичь, когда сотрудники довольны основными аспектами своей работы и при наличии эффективной системы поддержки инициатив.

Поощряйте сотрудников делиться знаниями и идеями. Для этого можно использовать корпоративный портал: интранет позволяет создавать

сообщества для обмена знаниями и идеями по улучшению продуктов и процессов. При эффективном использовании корпоративный портал может стать не просто местом для неформальных переписок, а драйвером развития товаров и услуг компании.

## 5. Поощряйте и мотивируйте сотрудников

Вознаграждение сотрудников должно быть прописано в программе мотивации. Ошибочно поощрять только за финансовые результаты для бизнеса, а не за клиентоориентированное поведение.

Не забывайте про инструменты нематериальной мотивации. За благодарность со стороны клиентов или коллег начисляйте баллы, которые сотрудники смогут потратить в магазине призов.

## 6. Обучайте и развивайте сотрудников

Развитие компании ограничено только уровнем развития ее сотрудников. Адаптируйте новых сотрудников через систему онбординга. Для этого используйте лендинги, квесты, сбор обратной связи, микрообучение, диалоговые тренажеры с использованием чат-ботов. Главная цель – на практике отработать все правила и нормы работы с клиентами, прописанные в стандартах компании.

Систематизируйте информацию, нормативные документы и регламенты в базе знаний. В этом случае все данные будут сосредоточены в одном хранилище и быстро доступны для сотрудников. В помощь «полевым» сотрудникам, общающимся с клиентами лично, можно разработать компактные памятки или даже отдельные приложения.

Например, банк «Санкт-Петербург» создал базу знаний на корпоративном портале. В компании провели аналитический обзор, насколько база знаний востребована сотрудниками. Результаты превзошли ожидания: 90%

работников банка регулярно обращаются к Wiki несколько раз в день. По статистике, самыми активными пользователями оказались сотрудники контактного центра, далее идут работники филиальной сети и головной банк. Для работников контактного центра база знаний стала ключевым инструментом. Время ответа на звонок с использованием Wiki изменилось несильно, а вот количество жалоб на недостоверную или неправильно представленную информацию сократилось в разы.

В компании Renault в России выпустили для сотрудников карманные брошюры, в которых собрали правила поведения и общения с клиентами, привели конкретные фразы, которые стоит употреблять. Это очень помогает менеджерам фронт-офиса.

В автомобильном холдинге «Атлант-М» разработали мобильное приложение «iСтандарт», в котором есть подсказки для менеджеров по работе с клиентами о действиях в разных ситуациях.

Обучение должно быть системным, а не разовым. Поэтому формы обучения должны быть яркими и разнообразными. Для лучшего результата и вовлеченности используйте инструменты геймификации. К примеру, компания Selectel реализовала на своем портале выращивание динопарка. С первого дня сотруднику доступен чек-лист по адаптации. При закрытии заданий у сотрудника «вылупляется» тирекс. После выполнения всех пунктов открывается целый парк динозавров.

## **7. Связывайте стратегические цели компании с задачами сотрудников**

Провести трансформацию компании в сторону клиентоцентричности возможно через стратегию компании. Но чтобы стратегия не осталась на бумаге, необходимы инструменты автоматизации.

Транслируйте цели компании на сотрудников и подчеркивайте вклад каждого в общие цели. Для этого декомпозируйте каждую стратегическую цель на конкретные проекты и задачи с указанием ответственных за их выполнение. Такая сквозная проекция целей позволит отслеживать в реальном времени степень выполнения стратегии, находить и оперативно исправлять слабые места. Сотрудники наглядно видят, что они могут сделать, чтобы приблизить компанию к достижению целей, и как каждая выполненная ими задача отражается на общем результате.

Американский консультант, преподаватель и автор Стивен Кови писал: «Всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотите, чтоб они обращались с вашими лучшими клиентами». Я полностью согласен с ним. Прежде, чем требовать от своих сотрудников клиентоориентированности, руководству нужно стать таким по отношению к своим собственным сотрудникам и создать для них необходимые условия. Надеюсь, моя статья поможет вам в этом.

*Источник: VC.ru*