



Info:



Надежда КАБУШКА

► ведущий специалист
Проектно-консалтинговой
группы «Service-Up»

<http://service-up.ru>

**Разговаривать по
стандарту - как
дышать, не при-
лагая усилий и не
задумываясь.**

НЕИЗБЕЖНОСТЬ ЭРЫ КАЧЕСТВА

Итак, хорошо продуманные и тщательно прописанные корпоративные стандарты готовы и доведены до персонала. Все знают, как надо, однако работают по-старому. Как же заставить сотрудников фирмы неукоснительно соблюдать новый формат общения с клиентом?

Идеалы и реальность

Своему первому «Добрый день. Компания Икс, отдел Игрек» я научилась отнюдь не по задокументированным стандартам. В голос секретаря Наташи клиенты влюблялись и в переносном, и даже в прямом смысле - однажды, ошибившись номером, клиент звонил неделю, чтобы послушать ее речь, а потом приехал знакомиться лично.

Вежливость, такт, психологическое чутье, приятный голос, «врожденная» ин-

теллигентность могут быть данностью, ценным бонусом к нанятому сотруднику. Такого учить не надо. Ему в страшном сне не привидится, что клиенту можно сказать: «Але, вам кого?»

Увы, нанять аристократически воспитанный штат в отдел по работе с клиентами - задача нетривиальная. Зачастую руководитель получает сотрудников «по наследству», не имея возможности предварительного отбора.

Что же делать с выпускниками обычных российских школ, неправильно ставящими ударение, не приученными к грамотному построению фраз, взрывающимся от малейшего конфликта, не понимающими смысла дресс-кода?

Как минимум, одно решение этой задачи мне известно и успешно опробовано.



Зачем?



Существуют разные стили руководства и разные отношения между сотрудниками и руководителями. Но я глубоко убеждена: исполнителю важно понимать, что и зачем он делает. Откуда взялись новые требования? Почему нужно ломать устоявшуюся привычку?

Наилучшим вариантом видится общее собрание, на котором руководитель обоснует необходимость нового подхода, ответит на вопросы, чтобы каждый исполнитель осознал: корпоративные стандарты - не модная прихоть, не самодурство, а эффективный рабочий инструмент.

Полезной будет серия тренингов с проработкой типичных проблем, проигрыванием любых пришедших в голову случаев, не описанных в документе. Пусть ситуации предлагают сами работники. Решите их все с помощью стандартов. Покажите, какую волшебную палочку дарите коллективу.

2 шаг

Выучить



Одна из задач, которые решает корпоративный стандарт - моментальная «правильная» реакция на любое действие клиента. Не нужно тратить время на обдумывание, выбор линии поведения и слов.

Именно поэтому стандарты необходимо буквально выучить. Книга со стандартами должна быть доступна любому сотруднику в любое время. Удобно держать ее на общем ресурсе в электронном виде: на внутреннем корпоративном сайте или файл-сервере. Бумажный экземпляр - на каждом столе и в общем шкафу с рабочими документами.

3 шаг

Контроль и тренировка



Выполнение стандарта должно стать неизбежным. Разговаривать по стандарту - как дышать, не прилагая усилий и не задумываясь. Не зачитывать с листа голосом робота, а принять в свою речь грамотные обороты, вежливые выражения, сделать их частью собственного лексикона.

Пусть нарушение стандарта общения станет форс-мажором. Как сотрудник, заявившийся на работу в семейных трусах и сланцах. Как менеджер по работе с клиентами, курящий на рабочем месте и выпускающий дым в лицо клиенту. Табу. Недопустимое поведение.

Чтобы реализовать такое отношение, необходим контроль. На первых этапах внедрения - постоянный.

НАЙДИТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАПИСИ ТЕЛЕФОННЫХ РАЗГОВОРОВ.

Во-первых, сам факт их фиксации отлично дисциплинирует сотрудников. Любой разговор не исчезнет, не забудется, не утаится.

Во-вторых, это упрощает разбор конфликтных ситуаций, дает объективную информацию.

В-третьих, на основании записанных разговоров можно организовать «разборы полетов», своеобразные тренировки.

На стадии внедрения полезно проводить периодические собрания. Выбрать проблемные разговоры, вместе рассмотреть их по частям, обсудить допущенные ошибки, проиграть ситуацию по стандарту, провести «работу над ошибками».



4 шаг

Аттестация



Теория выучена. Практика пройдена. Предупредите сотрудников об аттестации, дайте время на подготовку и обязательно проведите.

Каждый сотрудник, работающий с клиентами, обязан сдать аттестацию на «отлично», чтобы от зубов отскакивало.

5 шаг

Неизбежность наказания



Итак, штат знает, зачем нужны корпоративные стандарты. Умеет их использовать. Однако, по-прежнему не соблюдает. Что же делать?

А что вы, как руководитель, сделаете, если работник запустит в клиента чашкой чая? Обругает его матом? Наденет на голову цветочный горшок? Как я уже писала выше, нарушение стандарта должно стать такой же вопиющей, недопустимой ситуацией.

В моем опыте в качестве наказания выступало небольшое, но неотвратимое уменьшение премии за каждое нарушение стандарта. Вы можете использовать существующую в фирме систему поощрений и взысканий, предварительно проинформировав сотрудников о ее условиях.

Повторюсь - после проведенного ранее обучения, внедрения, разбора ошибок. На начальных этапах предлагаю контролировать каждый контакт с клиентом.

Да, это трудоемко. Но неизбежность наказания за несоблюдение стандарта работы привьет привычку за несколько дней, максимум - недель.

В дальнейшем вы сможете осуществлять контрольные мероприятия выборочно или только в конфликтных ситуациях, потому что соблюдение стандарта станет такой же обычной вещью, как приходить на работу трезвым и бросать мусор в корзину.

Удачи вам, терпения, твердости! И процветания вашему дружелюбному, клиентоориентированному бизнесу.