



«СКРЫТОЕ»

СОПРОТИВЛЕНИЕ



### ХАЛЕЛОВ РУСЛАН

главный специалист по сервис-менеджменту АО «Казакхтелеком»  
г.Кокшетау



**Р**услан является слушателем магистерской программы по деловому администрированию в Международной бизнес – школе г. Алматы. Он активно проводит исследования в области развития сервиса и клиентоориентированности персонала. Искренне благодарим Руслана за его готовность предоставить методику – легкую в исполнении и при этом весомую по тем результатам, которая она дает в плане диагностики мнения персонала о стандартах компании и готовности их выполнять.

**П**риятно окунуться в теплую атмосферу маленькой семейной кофейни, где тебя уже знают по имени, встречают гостеприимно и даже неформально, не спрашивая, приносят твой любимый аппетитный завтрак. Такое общение «по-свойски», при этом без фамильярности, расслабляет и настраивает на самые позитивные мысли. Казалось бы, ни о каких стандартах здесь и речи не может быть, люди общаются естественно и непринужденно. И только внимательный наблюдатель сможет увидеть, что на самом деле с каждым клиентом работают целенаправленно, грамотно, соблюдая определенные правила.

А приходилось ли вам попадать в крупную корпорацию или сеть, где улыбаются, но натянуто, здороваются, но по-типовому и однообразно, знакомятся, но при этом никогда по имени не называют? Чувствова-

ли ли вы на себе хоть раз «стандартную» обработку и равнодушное отношение, несмотря на то, что слова говорятся правильные и вежливые?

Почему порой не работают даже превосходные стандарты? Компании, работающие по строгим регламентам, рискуют попасть в ловушку формального отношения к ним со стороны персонала - продуманные до мелочей, грамотные стандарты сервиса безнадежны, если их выполняют «на отвязись».

Сотрудники могут сопротивляться принятым правилам поведения как открыто, демонстративно игнорируя требования стандарта, так и скрыто, выполняя правила формально и автоматически. Особая опасность кроется как раз во втором случае, когда на словах на все согласны, а на деле...

## К такому плачевному результату приводят 2 типовые ошибки при внедрении стандартов:

1

Сотрудников front-office никаким образом не вовлекают в разработку стандартов, в процесс их создания или тестирования. Никто не спрашивает мнения официантов, администраторов, операторов, менеджеров о получившемся документе и выработанных правилах.

Обычно это связано с тем, что руководитель не хочет лишних проблем (все равно будут всем недовольны, будут выступать против) или с несколько пренебрежительным отношением к персоналу (где уж им придумать самим что-то ценное, пусть делают, как написано).

2

Частым упущением является тот факт, что с персоналом, контактирующим с клиентами, не осуществляется обратная СВЯЗЬ по поводу того, как реагируют гости и покупатели на те или иные опции стандарта. В результате регламенты, правила, речевые модули, созданные один раз, не корректируются под ситуацию, сотрудников и ожидания клиентов.

Таких ошибок можно избежать, не только наладив связь «сотрудник – разработчик стандартов» и «сотрудник – руководитель», но и своевременной и системной диагностикой ситуации. Для этого можно использовать методику, которая позволяет выяснить, как воспринимаются пункты стандарта его исполнителями. По результатам такого опроса легко будет спрогнозировать, насколько стандарт будет работать и каким образом – формально для «галочки» или естественно впишется в коммуникацию «компания – клиент».

Методика заключается в том, что сотрудникам пред-

лагается несколько утверждений, которые формулируются предварительно с учетом специфики работы с клиентом. Вопросы подобраны специальным образом, они исключают прямую ссылку на стандарт. Каждое утверждение оценивается сотрудником по 5-балльной шкале (1 – категорически неверно, 5 – полностью верно).

В приведенной таблице вы видите результаты опроса сотрудников одной крупной сети как обратную связь по поводу корпоративных стандартов, которые на момент диагностики действуют в компании уже около года.

## Диагностика лояльности сотрудников к Корпоративным стандартам

| НАИМЕНОВАНИЕ УТВЕРЖДЕНИЯ  | ОЦЕНКА      |
|---|-------------|
| Обслуживание для меня удовольствие  | 4,00        |
| <b>Я стараюсь сделать все от меня зависящее, но только в рамках своих полномочий и правил</b>   | <b>4,29</b> |
| Я замечаю, что клиенты при взаимодействии с компанией не тратят много усилий  | 3,43        |
| <b>Подача претензии со стороны клиента для меня стресс, от которого я хочу быстро избавиться</b>  | <b>1,86</b> |
| <b>Мне кажется, что обслуживание без строгих правил производит лучший эффект</b>  | <b>3,29</b> |
| <b>Компания не заставляет улыбаться, а делает так, что бы я улыбнулся (лась)</b>  | <b>3,00</b> |
| Я предлагаю клиенту в первую очередь то, что ему нужно  | 3,71        |
| <b>Я ощущаю совершенство сервисных процессов и вижу, как стало легче обслуживать, вижу больше счастливых клиентов</b>                                   | <b>3,83</b> |
| Я знаю, если я дал какое-либо обещание, то я его выполню, но только, если его исполнение будет зависеть от меня   | 4,00        |
| <b>Если я заключил договор с клиентом (принял (а) заявку), то я знаю, что мне не о чем больше переживать. Компания остальное все сделает, как надо.</b> | <b>3,29</b> |
| Правила и регламенты не позволяют мне сделать для клиента немного больше  | 3,29        |
| <b>Действующие правила и стандарты облегчают обслуживание клиентов. Я это чувствую.</b>   | <b>2,71</b> |
| Если я что-то захочу изменить в сервисе, я легко это сделаю - компания меня услышит   | 3,14        |
| <b>Не вижу смысла в обязательном применении установленных речевых конструкции, но я готов их придерживаться</b>   | <b>4,00</b> |

Реализуя такую методику у себя в компании, вы можете «зашить» в опрос те моменты, которые отражены в вашем стандарте, или те блоки правил, которые выполняются некачественно. В итоге вы сможете увидеть причины, по которым это происходит.

Полезно оставить в бланке графу для комментариев. При анонимном опросе многие сотрудники охотно

дают подробные пояснения, делятся своими эмоциями. А именно в этом часто и заключается основное сопротивление стандартизации работы с клиентом.

Важно слышать голос не только клиента, но и сотрудников компании, так как именно от их отношения зависит успех всех наших действий по развитию сервиса. 