

Развитие организации и HR-менеджмент

Составители

Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Москва

Независимая фирма «Класс»

УДК 615.851

ББК 53.57

Развитие организации и HR-менеджмент / Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова – М.: Независимая фирма “Класс”, – 368 с. – (Библиотека приключений тренинга и консалтинга).

ISBN 5-86375-057-X

Очередной том серии “Библиотека приключений тренинга и консалтинга” посвящен работе с человеческими ресурсами – главным “строительным материалом” любой организации. Эта область одна из наиболее сложных и наиболее эмоционально заряженных, поскольку все темы так или иначе сводятся к сфере человеческих отношений – будь то командообразование, поведение в условиях реорганизации, кадровая политика, проблемы обучения персонала, пресловутый личностный рост или развитие творческого потенциала. Авторы этой книги знают проблемы HR-менеджмента извне – как исследователи и аналитики – и изнутри – как опытные тренеры и консультанты, в чьем послужном списке имеется солидный перечень организаций-клиентов самого разного масштаба. Такой двойной фокус зрения создает объемную картинку и позволяет читателям по-иному взглянуть на проблему управления персоналом. Тренерам и консультантам книга дает возможность познакомиться с опытом коллег – и в чем-то согласиться, а в чем-то, может быть, и оспорить его. Для руководителей организаций и сотрудников служб персонала она может стать еще одним ориентиром в кадровой политике. А читателям иных профессий, – большинство из которых являются сотрудниками организаций, – продемонстрирует, “как это бывает”, какие существуют “зоны роста” и как справляться с препятствиями на пути к успеху.

ISBN 5-86375-057-X (РФ)

© 2004 Н.Н. Герасимова, И.В. Голубкин, Ю.М. Жуков, Р.А. Золотовицкий, В.А. Ильин, Л.М. Кроль, Б.М. Мастеров, А.А. Матвеев, В.Ю. Меновщиков, Е.Л. Михайлова, Е.И Павлова, Ю.В. Пасс, И.А. Переверзева, Т.П. Петрова

© 2004 Л.М. Кроль, предисловие

© 2004 Независимая фирма “Класс”, издание, оформление

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству “Независимая фирма “Класс”. Выпуск произведения или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

www.psybooks.ru

Купи книгу “У КРОЛЯ”

НОВЫЕ ПРИКЛЮЧЕНИЯ УЛОВИМЫХ ТРЕНЕРОВ И КОНСУЛЬТАНТОВ

(К оправданию новой “Библиотеки приключений”)

Настоящий том коллективной монографии – продолжение серии “Библиотека приключений тренинга и консалтинга”. Сфера, предмет которой составляют эти книги, быстро расширяется, дифференцируется, крепнет и становится все более востребованной. Разнообразие авторов и подходов в нашем издании следует этим радующим тенденциям.

Отечественные производители – как “продуктового ряда” тренинга и консалтинга, так и текстов соответствующей тематики, – вносят не только просветительские, но и вполне действенные инновации, интригующие возможными последствиями.

Тренинг и консалтинг становятся повседневной частью деловой жизни и формируют собственный интеллектуальный и экономический рынок. В наших томах, как в сопутствующих рефлексивных зеркалах, это несомненно отражается.

Название “Библиотека” подразумевает собрание текстов, прошедших определенный отбор, разнообразие представленной тематики, а также надежду на развитие интереса к данной сфере. В слове “приключения”, как нам кажется, звучит ожидание новизны, свежести, остроты чувств и надежда на встречу с неожиданным. Мы считаем, что приключения составляют часть тренинга и консалтинга как события – так же, как и любого путешествия. В том смысле, что у потребителя этой услуги, как и у покупателя тура, есть возможность выбирать путешествие по степени экстремальности и неожиданности, по уровню гарантированного комфорта, по соотношению переменных “познавательное – развлекательное”, “массовое – элитарное” и другим параметрам.

Мы имеем дело с областью, где находится место для чувств и порой возможны неожиданные результаты (в дополнение к ожидаемым). Задачей тренинга и консалтинга все-таки является изменение, а оно вряд ли возможно при избегании эмоций. В настоящее время описываемое поле деятельности как раз подразумевает предсказуемость и безопасность наряду с задействованностью чувств, временной неопределенностью и турбулентностью в процессе некоторого перемещения.

Это делает тренинг и консалтинг несколько менее предсказуемым, чем посещение закусочной “Макдональдс”, зато обещает больше изысков вкуса – как при посещении хорошего ресторана, в котором повар занимается вами персонально. Сейчас в России имеется обширное поле для развития вариативности предложений и дальнейшего их улучшения – как для тренингов типа “Макдональдса”, так и для эксклюзивных авторских подходов.

Тем не менее в настоящий момент в области тренингов наблюдается примерно то же, что и при открытии “Макдональдса” в Москве, – очереди желающих получить стандартный продукт, когда всем не до откровений, но и не до отравлений. Это вполне можно понять. Тенденции, однако, как и в ресторанном деле, таковы, что существование фастфуда может вполне успешно соседствовать с авторской кухней. Отражением этого и является содержание серии “Библиотека приключений тренинга и консалтинга”.

Одним из драйвов, объединяющих разных авторов этой серии, является желание писать так, “как есть сегодня” – в картинках и образцах, конструкциях осмысления, прогнозах и предложениях. И при этом конкретно и не ангажировано. В отличие от ряда аналогичных по тематике изданий, здесь не слышно бюрократических нот, нет

начальственных общих мест и недоговоренностей, которые чаще употребляются при подражательной, вторичной манере уподобления “власти слова и дела”. Каждый говорит от своего имени.

Не то, чтобы это было собрание странствующих рыцарей, но ведь свободное интеллектуально-деловое предложение подобных услуг стало действительно возможным так недавно, что неангажированность наших авторов той или иной “основополагающей идеологией” тоже является объединяющей нотой. С другой стороны, в этой сфере никакие идеологические конструкции еще не успели сложиться в устоявшиеся штампы и мы наблюдаем процесс, когда доминирует не та или иная школа, тенденция, а имена личные, означающие персональное и заведомо авторское мнение.

Составителям вообще хотелось бы, чтобы культура избегания общих мест продолжала развиваться и стала областью борьбы с лицемерием, пусть невольной. Традиция лицемерия столь хорошо известна, социально и исторически присуща России (десятилетия тренинга лицемерия и непрерывного консалтинга отстающих – отнюдь не шутка), что ее преодоление в новых обличиях – параллельная задача области и важный (хотя и косвенный) критерий качества предлагаемых услуг.

Всеобщая внутрикорпоративная любовь, следование миссии как религии, манера говорить одно, подразумевая другое и третье... список можно продолжать долго. Это то, с чем непосредственно сталкивается тренер и консультант при взаимодействии с организацией. Работать со всем этим, формулировать и описывать для всеобщего обозрения – весьма важная социальная функция людей нашей профессии. В одном из следующих томов серии эта тема будет развернута “крупным планом”. И то, что такие непростые вопросы не остаются без внимания, что для их описания находится соответствующий язык и образы, уже является достижением авторов.

Леонид Кроль

Часть I

**ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМ
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Юлия Пасс

БЕГ НА ДЛИННУЮ ДИСТАНЦИЮ, ИЛИ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Я к спорту отношусь сдержанно, особенно к тем видам, где вперед и на время. Хотя достижения других вызывают у меня большое уважение – видимо, от невозможности личных достижений... Мне больше по сердцу ковры-самолеты и скатерти-самобранки. Быстро, чисто, без шума и пыли. Только как-то профессия оказалась вразрез с мечтами.

Компании развиваются семимильными шагами, а как скроить сапоги-скороходы для персонала, чтобы все как один успевали за стратегиями и концепциями, никто не научил, палочки-выручалочки не нашлось. Приходится выкручиваться. И вместо крутых выражей и эффектных преображений все превращается в уход за английским газоном – 300 лет, но каждый день.

Компании меняются стремительно. Появляются новые продукты, услуги, технологии. Возникают они в головах у одних людей, а реализовывать приходится другим. Так и получается, что все не в ногу. Не то чтобы мне нравились марши, но просто когда все вместе и разом, получается быстрее и сил уходит намного меньше, опять же веселей в сплоченной компании. В общем, я веду речь об эффективности персонала в условиях развития бизнеса.

И хотелось бы мне рассказать об одной программе, которая была реализована в крупном издательском холдинге, который занимает лидирующие позиции на рынке рекламных изданий. В течение последних лет холдинг выводил на рынок новые издания, предлагал новые услуги, сервисы, системы скидок для клиентов и прочие нововведения.

Однако новые возможности для клиентов не стали для них реальностью. Компания ожидала большего от продвижения новых услуг. И лучшим каналом продвижения должны были стать сотрудники, непосредственно работающие с клиентами в офисах, расположенных на всей территории Москвы. Большинство из них давно работали в компании, и у них было свое, сложившееся представление о задачах и стандартах своей работы. А именно: правильное оформление документов и отсутствие очередей. В новых условиях для компании этого было уже недостаточно. Перед компанией встала задача изменить качество обслуживания клиентов, а также понимание и отношение сотрудников к этому качеству.

Задача требовала системного подхода и системной реализации. Для этого была разработана комплексная программа развития сотрудников.

Для начала мы сформулировали несколько вопросов и сами постарались на них ответить. Главное, чтобы ответы нам понравились.

1. *Что мы ожидаем от качественной работы с клиентом?*

- Клиенты пользуются новыми услугами и сервисами компании.
- Клиенты становятся более информированными. Если потребности нет сейчас – они знают, куда могут обратиться в случае необходимости.
- Клиенты становятся партнерами – выступают инициаторами создания новых услуг компании, помогают совершенствовать издания.

2. *Что мы вкладываем в понятие “качественное обслуживание клиента”?*

- Понимание и удовлетворение потребностей клиента.

- Консультирование клиента.
- Предложение новых возможностей для решения его проблем. Компетентное участие.
- Доброжелательность и заинтересованность в общении.

3. Какие сотрудники компании качественно работают с клиентами?

- Компетентные. Те, кто хорошо знает издания компании, услуги, сервисы, понимает их плюсы и ограничения.
- Умеющие понять, что нужно клиенту, и предложить варианты.
- Открытые и заинтересованные (получающие удовольствие от работы с клиентами).

Стало понятно, что, во-первых, эта программа должна быть рассчитана на длительный период, во-вторых, должна состоять из нескольких блоков:

1. Программа обучения. Ее целями было предоставить знания об изданиях, услугах компании, с одной стороны, и вооружить навыками работы с клиентами – с другой.
2. Программа мониторинга. Цель – контролировать стандарты обслуживания клиентов.
3. Программа аттестации. Цель – определить квалификацию каждого сотрудника и на основе результатов аттестации создать индивидуальный план развития для каждого сотрудника.
4. Программа мотивации. Цель – обеспечить заинтересованность и контроль выполнения стандартов работы.

Теперь поподробнее остановимся на программе.

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

Этап первый.

Знание изданий и услуг, которые предоставляет компания

Каждому руководителю проекта (печатного издания или интернет-сайта) было предложено подготовить и провести семинар о своем издании. Программа семинара включала информацию об издании: цель создания, достижения на настоящий период, аудитория, место на рынке среди других аналогичных изданий, тираж, распространение, ситуация с продажами. Рассказывалось об основных задачах на текущий период и о роли сотрудников, работающих с клиентами, в их решении. Описывалась конкурентная ситуация на рынке и конкурентные преимущества проекта, привлекательность издания и услуг для клиента, эффективность, рассказывалось о новых возможностях издания, вариантах и условиях публикаций и др.

Сотрудники офисов опасались предлагать клиентам новые услуги, так как сами не всегда верили в их результативность. Поэтому на таком семинаре присутствовал руководитель отдела продаж соответствующего направления (или компетентный менеджер), который рассказывал о том, с какими вопросами приходится сталкиваться и как лучше на них отвечать, как лучше предлагать ту или иную услугу, какой результат получит клиент, воспользовавшись той или иной услугой.

Сотрудники офисов, в свою очередь, могли получить ответ на “тупиковые” вопросы и реплики клиентов, выясняли ценность того или иного предложения.

В конце встречи каждый сотрудник получал краткую справочную информацию об издании.

Обучение проходило в несколько этапов, чтобы не прерывать процесс работы. Полный цикл занятий длился около полутора месяцев. За год прошло 3 цикла семинаров. Кстати, последний цикл был в основном организован для новых сотрудников.

Этап второй

Тренинг по сервисному обслуживанию клиентов

Требовалось сформировать алгоритм работы с клиентом: как встречать, как и какие вопросы задавать, как слушать ответы клиентов, как предлагать воспользоваться новыми услугами, как реагировать на вопросы (реплики, возражения) клиентов.

Помимо, так сказать, стандартной обработки навыков, было еще несколько важных запросов. Необходимо было сформировать у сотрудников клиенториентированную позицию, умение профессионально, а не личностно реагировать на ситуации.

Надо было научить менеджеров преодолевать стереотип хорошего обслуживания “посоветую как себе”, смотреть на клиента и ситуацию более широко и не бояться предлагать платные услуги и сервисы (когда только начинали анализировать работу сотрудников, столкнулись с тем, что менеджеры активно советуют клиенту воспользоваться бесплатной услугой, а тот объясняет, что ему лучше заплатить, но чтобы срочно или в определенном месте).

Был еще один момент, требовавший проработки на тренинге. Мы собирались проводить мониторинг обслуживания клиентов, и поскольку такая работа осуществлялась в компании впервые, было важно, чтобы сотрудники правильно к ней отнеслись. К сожалению, сделали мы эту работу только в ходе второго тренинга. Нам казалось, что простое разъяснение снимет тревоги и опасения. Но столкнулись с недоверием сотрудников как к процедуре проведения, так и к организации. Только когда на тренинге они сами смогли побывать в роли “тайных” клиентов, когда “проиграли” саму ситуацию, доверие восстановилось.

Помимо навыков и хорошего настроения, итогом тренинга стал алгоритм работы с клиентом (этапы и действия), “черный список” фраз, которые никогда нельзя произносить, и критерии, по которым оценивалась работа сотрудников.

Тренинги навыков проводились 2 раза в год и дали ощутимый эффект – не только в работе с клиентами, но и в понимании и ощущении сути профессии.

Мониторинг обслуживания клиентов

Важно было не только научить сотрудников взаимодействовать с клиентами. Необходимо было также понять, насколько эффективно обучение и как меняется ситуация с обслуживанием клиентов в компании. Конечно, мы могли получить сравнительную информацию по росту продаж услуг, проходящих через офисы компании. Но нам было важно также понять, насколько качественно меняется работа с клиентами, как продвигается каждый сотрудник индивидуально, как корректировать программу обучения (семинары и тренинги).

Мониторинг проводился с помощью метода “контрольной подачи рекламы”. Мы сразу поставили в известность сотрудников, что будем контролировать их работу. Хотя многие меня уговаривали и считали более полезным, если такая работа будет скрыта. Но я придерживалась другой позиции. Компания не ставила своей целью “поймать кого-то за руку”, а действительно была заинтересована в изменении ситуации, в развитии сотрудников. А это предполагает открытые отношения. Мне хотелось не просто получить информацию, но также иметь возможность обсуждать ее с людьми, видеть результаты, динамику. Поэтому перед началом мониторинга все сотрудники были проинформированы о том, что такая работа будет проводиться, причем постоянно. Они не знали только время,

место и людей. Но знали, что регулярно будут получать обратную связь. На тренинге были проиграны возможные ситуации, “шкура клиента” быстро позволяет понять все острые углы произносимых фраз, реакцию, эмоции другого человека. По горячим следам личных впечатлений на тренинге был составлен список возможных обращений клиентов и варианты предложений от компании.

Служба персонала разработала анкету, с помощью которой оценивалось соблюдение алгоритма работы с клиентами: получение информации о потребностях клиента, предложение услуг компании, аргументация, отношение к клиенту (см. приложение 1).

Был сформирован бюджет программы. Предполагалось, что на одного сотрудника необходимо получить не менее 7 анкет от “клиентов” в квартал. Такое количество даст объективную оценку его работы, а общее количество анкет позволит составить представление о динамике работы с клиентами во всех офисах компании.

На роль “тайных клиентов” приглашались самые разные люди – пенсионеры, студенты, специалисты. Самые разные категории людей, которые потенциально могли стать клиентами изданий. Требование к ним было простое – вменяемость.

Текущая работа по их набору, инструктажу и обработке результатов возлагалась на службу персонала. С каждым из “клиентов” проводился инструктаж. Кратко рассказывалось, для чего была разработана эта программа и какова его роль. Особое внимание обращалось на то, что его задача – прийти в офис, изложить свою ситуацию (из подготовленного списка нужно было выбрать ту, что была милее и ближе нашему “клиенту”) и заполнить предлагаемую анкету. Важно было подчеркнуть, что от них не требуется дать оценку работы менеджеров, а только точно ответить на вопросы анкеты. Оплата проводилась по количеству заполненных анкет. Принимались только полностью заполненные анкеты.

Все анкеты поступали в службу персонала, заносились в базу данных и анализировались. Анализ проводился по каждому сотруднику и по департаменту в целом.

Итоги подводились ежеквартально – в обобщенных аналитических отчетах руководству и личных письмах персоналу. Первоначально в конце каждого квартала работники службы персонала в письмах информировали каждого сотрудника о его личных достижениях и ошибках. Казалось, что это позволит сохранить конфиденциальность. Но такая форма общения не прижилась. По просьбам сотрудников от такой практики отказались, но оставили возможность в конце каждого квартала смотреть заполненные “клиентами” анкеты и составляли графики консультаций для каждого сотрудника по итогам квартала.

Сам мониторинг вызвал большой ажиотаж. В каждом клиенте они видели “тайного агента”, информировали сотрудников других офисов, передавали портретные описания и сюжеты ситуаций. Всех немного лихорадило. Это был дополнительный эффект от открытости программы, которого мы не ожидали. Расшифрованных “тайных” клиентов оказалось в несколько раз больше, чем реально нанятых.

Начиная мониторинг, мы понимали, какое сопротивление вызовет эта процедура у сотрудников, но, с другой стороны, ничто иное не могло помочь нам так хорошо чувствовать ситуацию и так наглядно видеть, как менялись наши сотрудники, а значит, и компания.

- За год активность (инициативность, предложение других услуг) сотрудников выросла с 40 до 76%.
- Компетентность – с 51 до 88%.
- Навыки в работе с клиентами (заинтересованность) – с 33 до 67%.
- Доброжелательность – 52 до 71%.

При этом только 8% клиентов отмечали медленное обслуживание (чего так боялись первоначально наши сотрудники, они были уверены, что “лишние” разговоры с клиентом только удлинит очередь), 25% говорили, что их обслуживали быстро, остальные назвали скорость обслуживания оптимальной.

Очень наглядно это прозвучало в одной из анкет (хотя мы старались приглашать разных людей в качестве клиентов, но случалось, что через некоторый промежуток времени они вновь предлагали свои услуги, и это не противоречило бизнесу компании – у нас много постоянных клиентов): “Что вы сделали с сотрудниками? Я была год назад, а такое впечатление, что попала в другую компанию”.

Система мотивации

Система мотивации была прозрачна и незамысловата. Мы не стали использовать систему “Лучший сотрудник месяца”. Нам было важно, чтобы сотрудники соревновались не друг с другом, а достигали определенного уровня обслуживания, стремились к планке. В конце каждого квартала премировались те, кто набирал определенное количество баллов. Все перешагнувшие рубеж получали премии. И с каждым кварталом их становилось больше. А недоверчивых сотрудников – меньше. О премированных сотрудниках писали в корпоративной газете, и знаю, что многие показывали ее родным.

Аттестация

Аттестация для данной категории сотрудников готовилась в два этапа. Целью первого этапа было подтверждение квалификации. Были разработаны вопросники (несколько вариантов), которые содержали вопросы по изданиям, услугам компании, законодательству, знанию правил работы с клиентами, оформлению документации, решению проблемных ситуаций. На втором этапе предлагалось заполнить стандартный аттестационный бланк компании, где сотрудник и руководитель оценивали работу, планировали обучение, карьерный рост. Аттестационная комиссия учитывала и данные мониторинга сервисного обслуживания клиентов, и результаты профессионального тестирования, и отзывы руководителя и сотрудника. По итогам аттестации сотрудник мог быть переведен на более высокую должность: специалиста, старшего специалиста, зачислен в резерв на должность руководителя офиса или в кадровый резерв компании. Новые должности не только предполагали формальное изменение названия должности и увеличение оклада, но и расширяли круг самостоятельного решения вопросов, давали право на наставничество.

Новые сотрудники

Поскольку компания быстро росла, появлялись новые офисы, необходимо было привлекать новых сотрудников. Нужно было найти таких, которые смогли бы быстро вникнуть в ситуацию, освоить большой объем информации, начать активно и эффективно работать, чтобы не портить общую картину наших успехов.

В возрастном диапазоне это были в основном женщины от 26–28 лет и старше. Люди с опытом, в том числе и жизненным, легче могут выступать в качестве консультанта. А именно такой позиции мы добивались от наших сотрудников. Более молодые девушки, как правило, не очень уверены в себе и не всегда вызывают доверие и расположение клиента. Им важно произвести впечатление, желательно эффективное, результат не так важен. Хотя бывали и исключения.

Мы стали размышлять о профессиональном прошлом наших потенциальных кандидатов и пришли к выводу, что это могут быть сотрудники банков, работающие непосредственно с клиентами. Они также обслуживают большой поток самых разных людей, им надо решать проблемы очереди, им приходится несколько раз на дню отвечать

на одни и те же вопросы и много работать с документацией, они все хорошо владеют компьютером, а это немаловажно. Привлекательными были еще два обстоятельства – банки вкладывают деньги в обучение сотрудников. Думаю, что тренинги навыков должны были быть нам близки, и оклад наших сотрудников, даже на испытательный срок, был немного выше, чем в банках. Так что у нас были некоторые преимущества.

Для того чтобы адаптация новых сотрудников проходила эффективно, была введена система наставничества. Наставниками стали наиболее опытные сотрудники, у которых были хорошие показатели по качеству сервисного обслуживания клиентов и которые хорошо знали издания и услуги компании, а также правила ведения документации.

Для каждого нового сотрудника разрабатывался аттестационный лист испытательного срока, в котором описывалось, что он должен узнать и чем овладеть за время испытательного срока. Наставнику предстояло помочь все это освоить. Если новый сотрудник успешно проходил испытательный срок, получал хорошие отзывы от руководителей офисов, в которых он работал, положительные анкеты от клиентов и не допускал ошибок в оформлении документации, он становился полноправным членом коллектива, а его наставник получал премию.

Почему это сработало?

Когда что-то придумываешь, планируешь и не получается, это сначала огорчает, потом заставляет искать ошибки, докапываться до причины неудач. Когда же все удается и результаты превосходят ожидания, радуешься безмерно, но все равно не перестаешь удивляться. Как же это могло получиться? И опять же пытаешься найти рациональное объяснение.

Когда мы только затевали программу, то даже не предполагали, что все выйдет так хорошо. И теперь я думаю: почему все-таки вышло? Наверное, на то есть несколько причин.

1. *Последовательность.* Программа была разработана в комплексе, и мы начали ее реализовывать шаг за шагом. Мы не ожидали быстрых результатов, но и не отступали, когда что-то не получалось или вызывало сопротивление. Мы решили, что будем это делать, и сделали.

2. *Твердая позиция руководства.* Перемены – такая субстанция, которая всегда вызывает тревоги. Одно дело, когда ты сам принимаешь решение, и совсем другое – когда, не спросив тебя, вдруг объявляют, что с понедельника все пойдет по-другому. Не могу сказать, что все в компании приняли новую программу “на ура”, без энтузиазма к ней отнеслись и сотрудники офисов. Их можно было понять, но это ничего не меняло в их профессиональной жизни. Или должна была измениться их работа, или... им надо было искать другое поле деятельности. Невзирая на все былые заслуги. Компания готова была предоставить все возможности: обучить, подсказать, поддержать, но вкладываться должен был каждый сам. Строго говоря, с точки зрения чистой экономики дешевле было поменять часть персонала, а не работать сначала с его сопротивлением, а потом с обучением. Но принципы дороже, хотя жаль, что не все смогли оценить решение руководства.

Хотя тревог было очень много, но в результате только один сотрудник ушел из компании именно в результате своей неспособности, вернее, нежелания меняться. Остальные получили новый опыт, а многие премии и благодарности.

3. *Информированность и открытость.* Как только программа была разработана и утверждена, она была объявлена сотрудникам на ближайшем собрании. Рассказывали о том, почему возникла такая необходимость, что происходит с компанией, какова роль сотрудников офисов в развитии компании. Что компания ожидает от их работы и что

готова вложить в развитие самих сотрудников. Как это будет происходить. Что собой представляют анкеты. Как будет проходить мониторинг. Кто будет выступать в качестве “клиентов”. По каким критериям будет оцениваться работа сотрудников. Чем все это грозит. Все перечисленные вопросы – не повестка дня одного собрания. Такие встречи в разном составе проходили на протяжении всего времени. В корпоративной газете была специально создана колонка, которую вели руководители проектов, юристы, тренеры, разрабатывающие программу тренинга, и отвечали на вопросы сотрудников. В газете же публиковались отзывы клиентов, и было видно, как они становятся все более и более теплыми. Мы поздравляли тех, кто получал премии, и новых сотрудников, уже проявивших себя в работе с клиентами. У сотрудников всегда была возможность получить оперативную консультацию у руководителей проектов, посмотреть анкеты, которые заполняли клиенты.

Аттестация дала очень много предложений по совершенствованию работы с клиентами. Банк идей, созданный сотрудниками, помимо их интеллектуальной ценности дал ощущение команды, общего результата и собственного развития.

Программа сервисного обслуживания клиентов продолжает действовать, и не только в Москве, но и в региональных изданиях, хотя я уже не работаю в компании. Ни мне, ни моим коллегам, с которыми я работала, не удалось скроить сапоги-скороходы для персонала, чтобы перенестись в светлое Завтра. Это была целенаправленная и последовательная работа, но мы все до него добрались и увидели плоды, а это очень важно, особенно когда бежишь на длинную дистанцию.

Приложение 1
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРИ МОНИТОРИНГЕ

| Критерии | По каким действиям оценивается |
|--------------------|--|
| Доброжелательность | <ul style="list-style-type: none">• техники приветствия (улыбка, контакт глаз, приветствие, доброжелательная интонация)• техники завершения контакта (выражение благодарности, пожелания, прощание) |
| Заинтересованность | <ul style="list-style-type: none">• открытые вопросы• активное слушание аргументация на языке пользы |
| Активность | <ul style="list-style-type: none">• инициатива (задаются вопросы)• предложение помощи• попытки расширить запрос |
| Компетентность | <ul style="list-style-type: none">• соответствие предложения запросу• знание всего спектра услуг. |

АНКЕТА ДЛЯ МОНИТОРИНГА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

| |
|---|
| Адрес офиса _____ |
| Дата _____ Время _____ |
| Ф.И.О. менеджера, с которым Вы разговаривали _____ |

Кратко опишите цель визита.

Была ли очередь в офисе?

Да Нет

С Вами поздоровались?

Да Нет

Вам улыбались?

Да Нет

Была ли Вам предложена помощь? В какой форме?

Какие вопросы задал Вам менеджер?

Вы задавали дополнительные вопросы? Какие?

Вам предложили воспользоваться другими услугами?

Да Нет

Какими именно дополнительными услугами Вам предложили воспользоваться?

Какими именно фразами менеджер сформулировал свое предложение?

Отметьте на шкале: насколько очевидной стала для Вас польза, выгода выбора именно этих услуг

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

(0 – совсем неочевидно; 10 – абсолютно очевидно)

Интонация менеджера во время разговора была скорее:

доброжелательной раздраженной

высокомерной равнодушной

В конце разговора с Вами попрощались?

Да Нет

Была ли Вам выражена благодарность или надежда на дальнейшее сотрудничество или высказаны добрые пожелания?

Да Нет