

Турышева Ирина Геннадьевна

магистрант

ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет»

г. Челябинск, Челябинская область

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация: в данной статье автором рассматривается проблема мотивации персонала в процессе формирования и развития клиентоориентированности. В работе представлены практические рекомендации по проблеме.

Ключевые слова: клиент, формирование клиентоориентированности, обслуживание клиентов, мотивация, персонал.

Исследования, проводимые розничными торговыми сетями, демонстрируют доминирование влияния уровня обслуживания над всеми остальными факторами, на основании которых покупатели делают выбор в пользу того или иного предприятия торговли. Один из действенных способов сформировать положительное отношение клиента к компании – это культура обслуживания, включающая в себя доброжелательность, искренность, учтивость каждого из сотрудника, непосредственно общающегося с покупателем. Залог успеха организации – обслуживание клиентов, предвосхищающее ожидание. Именно поэтому большинство компаний начинает встраивать клиентоориентированный подход в стратегию развития, определяя задачи по формированию и развитию клиентоориентированности.

Процесс формирования клиентоориентированности требует решения многих вопросов, возникающих при его реализации, один из которых это мотивация персонала.

Формирование и реализация стратегий клиентоориентированности зависит от многих факторов, и основной из них – это работа базового персонала, его взаимодействие с клиентами. Уточним понятие «клиентоориентированные сотруд-

ники». Несмотря на широту авторов, исследующих вопросы клиентоориентированности, представленные ими определения зачастую охватывают лишь часть понятия. Например, Д. Шоул, не предлагая определения, указывает на результат поведения сотрудников, характеризуя их как «клиентоориентированные сотрудники – те, которые любят и уважают людей, а также обладают такими качествами, как расторопность, общительность, энтузиазм». Д. Панов предлагает простое определение: «клиентоориентированность персонала – это когда клиент ушел довольным. Удовлетворение клиента зависит от сущих мелочей. Как тебя встретили, как улыбнулись, как обслужили, какой вокруг был интерьер, как выглядят другие посетители и персонал, какая музыка играет и прочее» [4]. Мы будем придерживаться определения, предложенного С.Н. Апенько, которая считает, что, клиентоориентированность персонала – это совокупность знаний, умений, навыков, подкрепленная соответствующей мотивацией, ценностями, установками и личными качествами работников, реализуемая в определенном поведении и способствующая установлению и поддержанию отношений с клиентами [1].

Очевидно, что только удовлетворенный своей работой сотрудник способен демонстрировать клиентоориентированное поведение. Плохое настроение или отсутствие мотивации не способствует высококачественному сервису. Руководители ведущих мировых компаний указывали на необходимость внутренней клиентоориентированности по отношению к персоналу организации, поскольку персонал транслирует на клиентов образцы поведения, принятые внутри компании. Таким образом, выстраивается логичная закономерность: удовлетворенный персонал, обеспечивая высокий уровень сервиса для клиентов, удовлетворяя его потребности и создавая основу для лояльных и преданных клиентов, способствует стабильной прибыли компании.

Вопрос удовлетворенности сотрудников интересовал многих ученых, таких как М. Вебер, В. Патрушев, Ф. Лютенс и др. Точка зрения российского ученого Т.Г. Озерниковой на то, что «удовлетворенность работой является результатом взаимодействия мотивации с системой стимулов к труду» [3], наиболее

полно отражает тесную связь между понятиями «удовлетворенность работой» и «мотивацией».

Итак, мотивированный сотрудник выполняет свои обязанности с большей самоотдачей, формируя и развивая взаимоотношения с клиентами, тем самым способствуя поддержанию положительного имиджа компании и получению прибыли в долгосрочной перспективе. А уровень удовлетворенности сотрудника выступает одним из главных условий его клиентаориентированности.

Опираясь на практический опыт по проблеме, выделим ряд факторов, оказывающих существенное значение в формировании клиентаориентированности персонала, и являющимися элементами системы формирования клиентаориентированности.

Корпоративная культура.

Участвует в формировании правил и норм во взаимоотношениях с клиентами, передает ценности и установки. М.В. Рыбакова рассматривает корпоративную культуру как систему, выделяя следующие подсистемы [6]:

1. Ценностно-нормативная подсистема.

Эта подсистема содержит в себе миссию и ценности компании, корпоративные нормы и правила. Компании, использующие клиентаориентированный подход, включают в миссию наиболее значимые для клиентов преимущества. Правила общения с клиентами должны быть описаны в бизнес-процессах.

2. Организационная структура.

Организационная структура в клиентаориентированной организации выстраивается исходя из того, чтобы максимально полно удовлетворить потребности клиентов и, в случае жалоб, отреагировать в короткие сроки. При этом необходимо распределить полномочия между сотрудниками и наделить властью для самостоятельного решения проблем клиентов.

3. Социально-психологические отношения.

При формировании этой подсистемы руководителям важно формировать соответствующий социально-психологический климат и самим демонстрировать

клиентоориентированное поведение как по отношению к внешним, так и внутренним клиентам.

4. Структура коммуникаций.

Эффективно организованные коммуникации позволяют быстро обмениваться информацией между подразделениями и сотрудниками организации, что в свою очередь ведет к оперативной реакции на возникающие запросы клиентов. Важно предоставить персоналу именно такой объем информации, при котором выполнение должностных обязанностей приводило бы к необходимым результатам.

5. Игровая (мифологическая) структура.

В рамках этой подструктуры лучшие образцы клиентоориентированного поведения трансформируются в корпоративные истории, легенды, которые в дальнейшем используются на семинарах и тренингах, направленных на формирование требуемого типа поведения.

6. Структура внешней идентификации.

Основная задача при формировании этой подсистемы – сведение к минимуму различий между представлением о компании в реальном общении с клиентом и тем, что декларируется.

Отбор персонала. Выявление необходимых требований к клиентоориентированности при замещении вакантных мест. Отбор кандидатов, соответствующих требованиям к клиентоориентированности. Д. Митчел определил четыре качества, диагностируемые в ходе собеседования:

- компетентность и уверенность;
- положительная жизненная установка;
- наличие желания слушать, учиться и расти, чтобы стать лучшим;
- порядочность [2].

Н. Вундкок, Л. Мэчtingер и М. Стоун считают главными качествами, на которые нужно обратить внимание при подборе – открытость и способность к адаптации [7].

При подборе персонала в организацию с клиентоориентированным подходом, важно исходить из того, какая трудовая функция будет реализовываться сотрудником. Функционал регламентирован в должностных инструкциях, бизнес-процессах, описании рабочего места.

Обучение персонала.

С помощью обучения организация формирует у сотрудника знания, умения, навыки, необходимые для успешного выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Обучение является одним из самых эффективных инструментов для формирования клиентоориентированного поведения. Для формирования навыков и личностных установок клиентоориентированности как новых, так и уже работающих сотрудников, необходимо обучать с определенной периодичностью. Одним из наиболее эффективных методов обучения является тренинг, поскольку нацелен не только на получение знаний, умений, но и на перевод этих категорий на уровень навыков, а также на формирование клиентоориентированных установок при общении с клиентами. При использовании этого метода задача по формированию внутренней клиентоориентированности решается наиболее действенно.

Материальная мотивация.

Универсального варианта материальной мотивации, подходящей под цели и задачи любой формы бизнеса, не существует. М. Роджерс и Д. Пепперс отмечают, что если компания ставит цель «повышения лояльности и прибыльности клиента», то она должна изучить систему вознаграждения с точки зрения ее соответствия задаче увеличения долгосрочной прибыльности каждого индивидуального клиента. Они предлагают для этого ценностные комиссионные, основывающиеся на показателях прибыльности клиента, или комиссионные за удержание [5]. Включение в переменную часть заработной платы премирования за показатели клиентоориентированности необходимо для организаций, работающих в рамках клиентоориентированной концепции.

В качестве показателя клиентаориентированности можно использовать результаты внутреннего и внешнего контроля. Высокие затраты на применение методов внешнего контроля окупаются объективными данными об оценке уровня сервиса, полученной от клиентов организации. К способам внешнего контроля можно отнести следующие:

1. Метод «тайный покупатель»

Метод получил широкое распространение вследствие несомненной объективности и возможности получить информацию непосредственно от целевого покупателя, для удовлетворения потребностей которого и формируется навык клиентаориентированности. Проверка проводится спонтанно, персонал организации не владеет информацией о времени и месте появления «тайного» покупателя. Специально проинструктированный агент проводит оценку сервиса на основании предоставленной анкеты или без нее. По итогам проверки составляется отчет, с помощью которого руководители выявляют пробелы в обучении сотрудников, выносят решение о премировании или депремировании, при наличии показателя в системе мотивации оценивают необходимость внесения изменений в корпоративные стандарты сервиса.

2. Опросы клиентов.

Опросы могут проводиться дистанционно, с использованием SMS- сообщений, через сайт компании или устно, непосредственно в местах оказания услуг. Проводя опрос устно, нужно учитывать, что не все клиенты готовы дать негативные отклики, что может исказить результаты исследования.

3. Методы получения обратной связи от клиентов.

Использование различных приемов для получения обратной связи от клиентов позволяет получить объективную информацию о качестве обслуживания. Чем более доступна и удобна форма передачи обратной связи, тем больше информации будет получать организация для корректировки действий по формированию клиентаориентированности и созданию «легенд» о лучших образцах клиентаориентированного поведения.

Подводя итог, следует отметить, что понятия «мотивация и клиентоориентированность» тесно связаны между собой и взаимозависимы. Ключевыми факторами в формировании клиентоориентированности персонала выступают материальное вознаграждение и корпоративная культура организации. Руководителям, реализующим клиентоориентированный подход, необходимо уделять внимание не только внешней клиентоориентированности, но и внутренней, для удовлетворения потребностей персонала на всех уровнях организационной иерархии, демонстрируя важность клиента при принятии решений. Системный подход и заинтересованность всех сотрудников организации при формировании и развитии клиентоориентированности принесет результат в виде лояльных клиентов и постоянной прибыли.

Список литературы

1. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Формирование и оценка клиентоориентированности персонала. – Омск: Издательство ОмГТУ, 2012. – 248 с.
2. Митчелл Д. Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.
3. Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: Учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 345 с.
4. Панов Д. Королей сервиса нужно выращивать самим [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.megap.ru/site.aspx?STID=293100&SECTIONID=354974&ID=382063>
5. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов деньги. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.
6. Рыбакова М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития // Управление персоналом. – 2004. – №2. – С. 221.
7. Стоун М., Вундкок Н., Мэчтингер Л. Маркетинг, ориентированный на потребителя / Пер. с англ. Веселковой М. – М.: Фаир-Пресс, 2003. – 336 с.