



## УСЛЫШАТЬ ДРУГ ДРУГА

«Клиент» или «заказчик»: можно ли мыслить такими категориями, если речь идет о коллеге? Как научиться обращаться с товарищами по цеху так, как вы хотите, чтобы они обращались с клиентами? О принципах и тонкостях внутренней клиентоориентированности рассказали представители СИБУРа.

Качество взаимоотношений с клиентами – один из китов, на которых держится бизнес любой компании. В СИБУРе курс на клиентоориентированность оформился в целый ряд инициатив, направленных на создание и развитие взаимовыгодных отношений с партнерами. Был подготовлен план по ее развитию, выработаны основные правила по работе с клиентами. При этом все чаще помимо привычной модели «лояльный клиент – стабильный доход» понятие «клиентоориентированность» стало употребляться в контексте взаимодействия сотрудников внутри компании.

### Командная игра

---

**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ – СИСТЕМНАЯ И НЕПРЕРЫВНАЯ РАБОТА КАЖДОГО СОТРУДНИКА, КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ ПОТРЕБНОСТИ СВОЕГО КОНТРАГЕНТА, СООТВЕТСТВОВАТЬ ЕГО ОЖИДАНИЯМ, ПОМОГАТЬ ЕМУ В РАБОТЕ И В РАЗВИТИИ, ПОДДЕРЖИВАТЬ ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ.**

---

В 2014 году, на старте внедрения инструментов производственной системы, в корпоративном центре на одной из рабочих встреч собравшимся был задан вопрос: кто является вашим заказчиком? Результаты оказались неожиданными – большинство ответили, что это генеральный директор. Ответ четко выявил серьезную проблему, ведь непонимание того, кто твой клиент, ведет к серьезным пробелам во взаимодействии. В том числе и внутрикорпоративном.

В хорошо построенной корпорации все подразделения, дивизионы, предприятия «подогнаны» друг под друга, как шестеренки одного механизма. И чтобы механизм работал без сбоев, важно выстраивать взаимодействие внутри компании – вовремя замечать ошибки, которые ухудшают отношения, искать общий язык, учитывать задачи партнера.

Как же обобщить все эти практики, выстраивая уже внутрикорпоративные отношения? Ответ лежит на поверхности: отношения с коллегами нужно строить, как и отношения с клиентами.

«Работа в компании – это всегда командная игра. А кто самый полезный игрок, например, в хоккее или баскетболе? Не обязательно тот, кто забил больше всего голов: не менее важны и передачи, – объясняет суть внутренней клиентоориентированности Денис Мищенко, директор, функция Корпоративная политика СИБУРа. – Чем ценна команда? Если рядом с тобой кто-то оступается, ты подаешь руку. Точно так же ты можешь рассчитывать на то, что и тебе помогут в сложной ситуации».

Павел Ляхович, член правления – управляющий директор СИБУРа, уверен, что без развития внутренней клиентоориентированности о внешней даже не стоит и думать: «Когда специалист отдела продаж получает запрос от клиента, он идет к производственнику. И если получает в ответ «прости, но у меня свои КПЭ, мне некогда», то компания лишается клиента. Развитие внутренней клиентоориентированности – это потребность, а не дань моде. Если мы хотим стать клиентоориентированными внешне, то неизбежно должны выстраивать взаимоотношения внутри».

Получается, всякий диалог и любое взаимодействие, с внешними клиентами или внутренними, можно строить в единой модели. В ее основе – все те же правила клиентоориентированности: понимать потребности клиента, соответствовать его ожиданиям, помогать ему в работе и в развитии, поддерживать партнерские отношения и быть для него источником положительных эмоций. Именно эти правила, разработанные для внешней клиентоориентированности, в СИБУР взяли за основу и для развития взаимодействия между сотрудниками.



«Размещенные на внутреннем портале правила по клиентоориентированности подписали 2300 сотрудников – безусловно, не все из них работают с внешними контрагентами. Но многие воспринимают эти правила в качестве принципов взаимодействия внутри коллектива, – отмечает Сергей Комышан, член правления – исполнительный директор СИБУРа. – Кстати, когда мы провели конкурс на лучшие истории по клиентоориентированности, многие из них были посвящены именно внутренней клиентоориентированности. Это не может не радовать. Ведь то, что только довольный внутренний клиент способен создать довольного внешнего клиента, уже давно признано управленческой аксиомой».

## Прагматичный инструмент

---

ПОНЯТИЕ "ВНУТРЕННЕГО КЛИЕНТА" ДОСТАТОЧНО ЕМКОЕ. ОДНА ФУНКЦИЯ МОЖЕТ ВЫСТУПАТЬ ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ ПЕРЕД ДРУГОЙ, НО ОДНОВРЕМЕННО ЯВЛЯТЬСЯ ЗАКАЗЧИКОМ ДЛЯ ТРЕТЬЕЙ. ПОЭТОМУ НИЧТО НЕ ДИСКРЕДИТИРУЕТ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ТАК, КАК ОТСУТСТВИЕ ВСТРЕЧНОГО ДВИЖЕНИЯ

Итак, в основе внутренней клиентоориентированности лежат простые и понятные вещи. Тем не менее менять культуру взаимоотношений сотрудников внутри компании порой сложнее, чем выстраивать отношения с партнерами за ее пределами. Все дело в том же жестком корпоративном каркасе – каждое подразделение обладает собственным набором задач и отчитывается перед вышестоящим руководителем за их исполнение. При этом существует целый ряд стандартов и процедур, которые регламентируют принципы взаимодействия. То есть ты можешь выполнить поставленную задачу формально, не выходя при этом за пределы существующих правил. А можешь помочь клиенту разобраться в проблеме и найти самое лучшее решение. В конечном счете выбор той или иной модели поведения остается за сотрудником.

«Еще один синоним клиентоориентированности – небезразличие. Инструкции инструкциями, но, чтобы решать действительно сложные задачи, важно быть неравнодушным, – рассказывает Денис Мищенко. – Есть известный пример авиакомпании Air France, который обсуждался еще в 1990-х годах. В компании были разработаны внутренние регламенты действия в случае, если пассажиру становится плохо. Если бортпроводник выполнил все по инструкции, но человек умер, его никто не имел права упрекнуть. Даже если с определенной степенью очевидности было понятно, что не все написанное в инструкции нужно было делать и, наоборот, можно было сделать что-то сверх нее».

Внутренняя клиентоориентированность – это потребность каждого сотрудника делать наилучшим образом не только свою работу в пределах прямых обязанностей, но и самостоятельно выходить за их пределы, считает Юлия Попова, директор, Корпоративная политика СИБУРа.

Но что должно мотивировать человека быть клиентоориентированным?

«В конечном счете, видя поддержку со стороны, сотрудник может брать на себя более сложные задачи. А уже в процессе решения сложных задач у него появляются возможности для карьерного роста – если твою работу заметили и оценили, в следующий раз возьмут на более сложный и интересный проект. Будут больше ценить и доверять. А это уже является конкурентным преимуществом. То есть внутренняя клиентоориентированность – вполне себе прагматичный инструмент», – отмечает Денис Мищенко.



## Встречное движение

Степень развития внутренней клиентоориентированности в компании сложно измерить в рублях. Но все эксперты согласны с тем, что именно с нее начинается клиентоориентированность внешняя. Именно она формирует ту модель поведения, которая затем транслируется вовне. И в итоге имеет большое влияние на успешность работы всей компании.

В СИБУРЕ РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ИДЕТ ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ, ПАРАЛЛЕЛЬНО С РАЗВИТИЕМ ВНЕШНЕЙ, ДОПОЛНЯЯ ДРУГ ДРУГА. ПРИ ЭТОМ В СИСТЕМУ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ УЖЕ ВКЛЮЧАЮТСЯ СПЕЦИАЛЬНЫЕ «КПЭ Б», НАДСТРОЕННЫЕ НАД ОСНОВНЫМИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ИНДИКАТОРАМИ

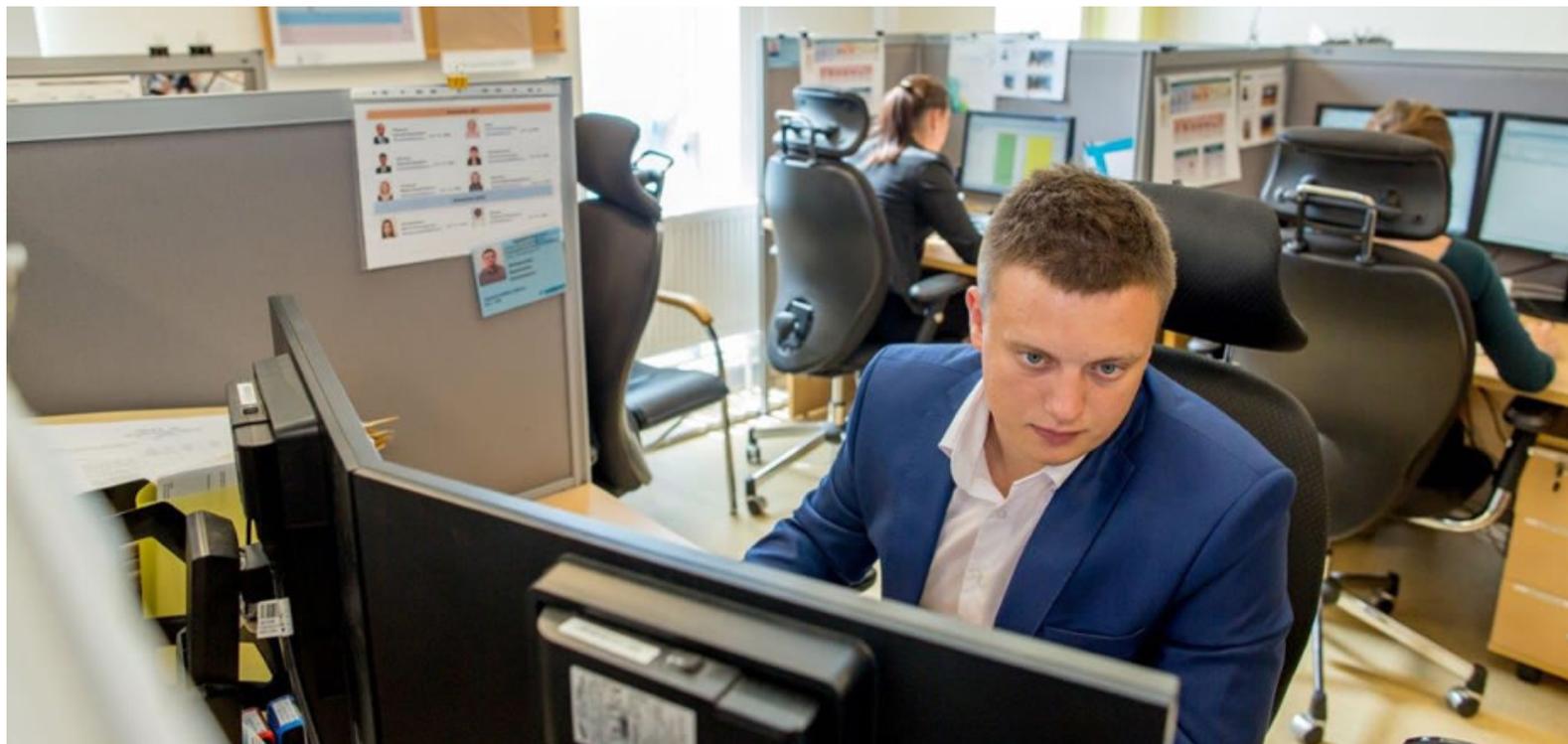
---

«Я искренне считаю, что удовлетворенность сотрудников прямо оказывает влияние на успешность компании и удовлетворенность внешних клиентов. А это влечет за собой повышение финансовых результатов деятельности компании», – говорит Юлия Попова.

Развитие «внутренней клиентоориентированности» как своего рода корпоративной инновации возможно только в том случае, если каждый сотрудник начинает следовать ее ключевым принципам.

«Понятие "внутреннего клиента" достаточно емкое. Одна функция может выступать внутренним клиентом перед другой, но одновременно являться заказчиком для третьей. Поэтому ничто не дискредитирует клиентоориентированность так, как отсутствие встречного движения», – отмечает Алексей Никифоров, директор, Юридическая поддержка СИБУРа.

В СИБУРе развитие внутренней клиентоориентированности идет по всем направлениям, параллельно с развитием внешней, дополняя друг друга. При этом в систему оценки сотрудников уже включаются специальные «КПЭ Б», надстроенные над основными функциональными индикаторами. Новые КПЭ по эффективности взаимодействия (по сути, это показатель клиентоориентированности) со второго полугодия этого года появились у ряда функций – блока ИТ, корпоративного университета, блока закупок и HR. Планируется также внедрение перекрестных КПЭ – совместных для нескольких подразделений, которые по своему функционалу должны быть заинтересованы в результатах друг друга.



Клиентоориентированности, как внутренней, так и внешней, начинают учить руководителей: элементы по клиентоориентированности интегрированы в практики Стандарта работы руководителя. Ведь именно руководитель во многом отвечает за создание в коллективе атмосферы доверия, в которой коллеги открыто общаются друг с другом, могут меняться, действовать. Клиентоориентированности был посвящен один из модулей обучающей программы бизнес-школы IMD для топ-менеджеров и руководителей среднего звена. Проводятся специальные сессии по клиентоориентированности. В будущем предполагается внести изменения в Модель поведенческих компетенций – включить в нее такие элементы, как работа с внутренним и внешним заказчиком, развитие принципа взаимодействия «поставщик – заказчик». Планируется, что при приеме на работу в компанию потенциальные сотрудники будут тестироваться на наличие необходимых компетенций.

«Мы еще только в начале пути. Но есть прекрасные примеры, доказывающие, что в сотрудниках есть естественная потребность быть клиентоориентированными: активно используется возможность сказать "Спасибо" на корпоративном портале, все чаще иницируется выплата межфункциональных спот-бонусов, организовываются кросс-функциональные развивающие сессии. Как быстро такое отношение между коллегами станет частью корпоративной культуры? Сложно сказать.

Ведь речь об изменении коллективного сознания. Личный пример, терпение и последовательность – вот, пожалуй, ключевые инструменты для достижения цели», – отмечает Павел Ляхович.

**СИБУР** © ПАО «СИБУР Холдинг», 2024

e-mail: [dearcustomer@sibur.ru](mailto:dearcustomer@sibur.ru)

Журнал выпускается при участии ЛюдиPEOPLE [www.vashagazeta.com](http://www.vashagazeta.com)

При использовании материалов сайта активная ссылка обязательна

Аудитория: +16