

# Формирование клиентоориентированного поведения ППВ

# Термины и определения

- **Компетенция**

это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющая работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

*Примечание: не следует путать используемое здесь определение с понятием «компетенция» как область ответственности и полномочий (напр.: решение вопроса в чьей-либо компетенции)*

- **Модель компетенций**

это набор компетенций, необходимый сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения компанией своих стратегических целей.

# Цели внедрения корпоративных компетенций в РЖД

- Сфокусировать деятельность всех работников Компании на реализации стратегии развития ОАО «РЖД»
- Содействовать внедрению ценностей бренда Компании в работу сотрудников
- Способствовать формированию целевой управленческой культуры Компании
- Заложить основу для системной работы по оценке и развитию персонала

# Краткое описание Модели компетенций ОАО «РЖД»

Ценности Бренда	Модель компетенций 5К+Л
Мастерство	Компетентность Клиентоориентированность
Целостность	Корпоративность и ответственность Качество и безопасность
Обновление	Креативность и инновационность Лидерство

# Понятие Модели компетенций 5К+Л

Модель компетенций 5К+Л	Краткое описание
Компетентность	Наличие профессиональных компетенций. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания.
Клиентоориентированность	Ориентация на пользу для клиентов Компании
Корпоративность и ответственность	Ориентация на интересы Компании. Умение работать в команде. Нацеленность на результат.
Качество и безопасность	Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности.
Креативность и инновационность	Выдвижение инициатив и внедрение инноваций. Поддержка инициатив других.
Лидерство	Воодушевление и вовлечение других. Мотивирование и убеждение без административного давления

# Клиентоориентированность – это:

- ✓ Ориентация на потребности клиента (знать политику и стандарты в области работы с клиентами, уметь консультировать и строить партнерские отношения с клиентами, оперативно работать с претензиями, жалобами со стороны клиентов).



# Клиент

**Внешний клиент** – это лицо, обратившееся в компанию извне с целью получения оказываемых организацией услуг.

**Внутренним клиентом** будет любой сотрудник компании, который может по каким-то вопросам обращаться в любое подразделение (отдел персонала, секретариат, бухгалтерию, отдел снабжения и т.д.).



# Лояльность клиентов включает 4 составляющих:

1. Пассажиры полностью удовлетворены качеством предоставляемых услуг;
2. Хотят пользоваться услугами снова и снова;
3. Готовы рекомендовать компанию другим, делятся с другими позитивным опытом взаимодействия с компанией;
4. У них не возникает соблазна воспользоваться услугами конкурентов (т.к. прямых конкурентов у ОАО «РЖД» нет, сюда отчасти можно отнести услуги авиакомпаний и междугородние автобусы).



# Вопрос для обсуждения

ОАО «РЖД» является монополистом в сфере железнодорожных пассажирских перевозок. Отсюда возникает закономерный вопрос: **«Зачем предоставлять хороший сервис, если у потребителя все равно нет выбора?»**



# Зачем предоставлять хороший сервис, если у потребителя все равно нет выбора?

## Вывод:

Если предприятие разочарует своего потребителя, это вызовет его озлобленность. И эта враждебность будет нарастать, как снежный ком. Если люди приходят в такую организацию, заранее ожидая невнимательного к себе отношения, то они будут неуважительно относиться к работающему персоналу (в целях «самозащиты»). Возмущенные служащие будут отвечать грубостью на грубость, и тогда стресс для обеих сторон обеспечен.

*Повышение качества сервиса и клиентоориентированность – единственный выход из подобной ситуации!*

Для всего, что мы делаем, существуют только две основные мотивации:

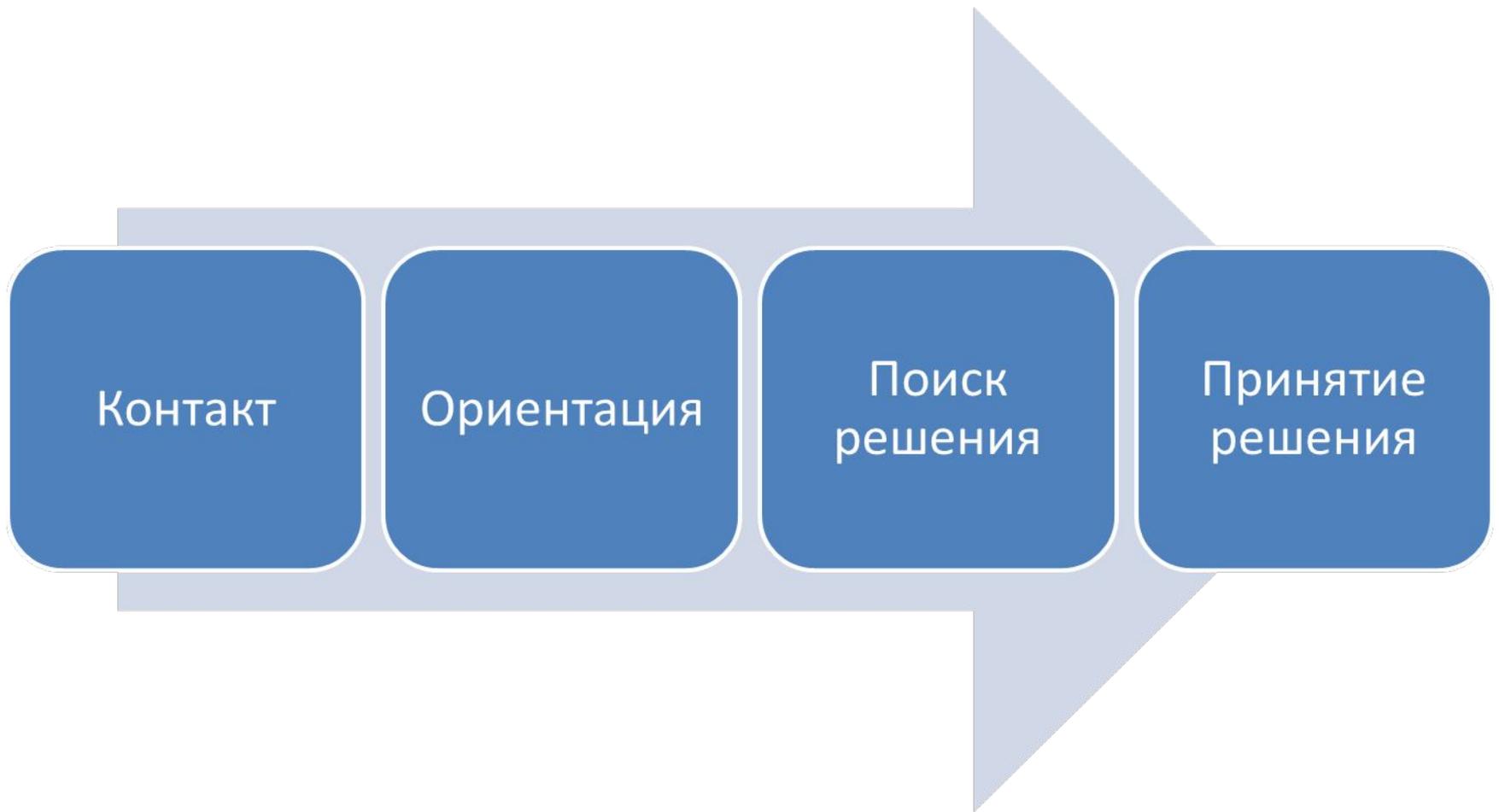
- мы хотим получить вознаграждение;
- мы стремимся избежать наказания.

Обеспечивая высококачественное обслуживание клиентов, мы полностью удовлетворяем обе эти потребности. Люди, которые внимательно относятся к нуждам своих клиентов, *получают психологические преимущества* помимо непосредственного вознаграждения, которое выплачивает им компания.

# Если пассажир недоволен...

1. Пассажиры реагируют на вас, основываясь на своих индивидуальных ощущениях. То, что отпугнет одного, может совсем не затронуть другого. Так что, как бы вы ни старались, непредвиденные разочарования пассажиров так или иначе случаются. Проблемные ситуации должны рассматриваться не как трагедии, а как повод к установлению более прочных отношений с пассажирами в дальнейшем.
2. Пассажиры, которые высказывают вам свое недовольство и видят, как их пожелания принимаются во внимание, с большой долей вероятности будут расположены к вам и компании в дальнейшем, даже больше, чем те, кто никогда не испытывал затруднений.
3. Недовольный пассажир может стать вашим союзником.
4. Хороший проводник – ни тот, кто никогда не сталкивается с недовольством пассажира, а тот, кто умеет работать с этим недовольством.

# Стадии общения



# Предупреждение жалоб пассажира на «горячую линию»:

1. Сделайте так, чтобы каждый пассажир имел возможность высказать свое впечатление, в т.ч. и неудовольствие сразу в пути следования.
2. Отвечайте на замечания и жалобы быстро и эффективно. Даже если вы не можете устранить причину жалобы пассажира (например, у вас сломался кондиционер и починить его прямо сейчас нет возможности), уделите внимание и пассажиру, и его проблеме.



## Установление контакта проще, если:



1. Приветствие является:  
адресным;  
сопровождаться улыбкой.
2. Присутствует контакт глаз;
3. Происходит сокращение  
дистанции;
4. Вы даете собеседнику возможность  
почувствовать себя значимым.

## Чтобы стать хорошим слушателем, используйте следующие указания:

- **Оцените содержание того, что было сказано, обращая внимание на интонацию, с которой произносились слова.** Пассажир может не найти «верных» слов, но он знает, что ему нужно. Учитесь слышать то, что кроется за этими словами и жестами, которые не всегда соответствуют тому, что пассажир хочет сказать;
- **Будьте сдержанны.** Не перебивайте и не делайте поспешных выводов до того, как пассажир закончит говорить. Если он рассержен, то не стоит оправдываться. Просто выслушайте его;
- **Слушайте активно.** Важно смотреть в глаза человеку и слушать то, что он говорит. Выбросьте из головы все посторонние мысли. Сосредоточьтесь на своем партнере;
- **Добейтесь абсолютной ясности понимания нужд пассажира.** Сделайте это с помощью пары незатейливых вопросов. Не устраивайте допрос, но попросите пассажира помочь вам понять, что он имеет в виду. Именно использование фразы «Помогите мне понять» может показать вашу заинтересованность и прояснить ситуацию.

## Резюме по упражнению «Испорченный телефон»:

- Старайтесь говорить не ради того, чтобы просто сказать, а чтобы быть понятым;
- Люди пропускают информацию через собственный жизненный опыт – отсюда искажение информации;
- Незначительные, с точки зрения передающего информацию, моменты выпускаются;
- Непривычные слова заменяются привычными;
- Каждый обрабатывает информацию согласно своей логике (добавляются связки);
- Слушатель запоминает необычные, привлекающие внимания факты;
- То что можно домыслить – обязательно будет домыслено.

# Техники ведения беседы

## Техники, не способствующие пониманию партнера

1. **Негативная оценка:** в беседе делаются высказывания, принижающие личность партнера (например, «Глупости ты говоришь...»; «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь...»).
2. **Игнорирование:** собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями.
3. **Эгоцентризм:** собеседник пытается найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют его самого.

# Техники ведения беседы

## Промежуточные техники

4. Выспрашивание: собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняет ему своих целей.
5. Замечания о ходе беседы: в ходе беседы собеседник вставляет высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора»; «Мы несколько отвлеклись от темы»; «Давайте вернемся к цели нашего разговора» и т. п.
6. Поддакивание: собеседник сопровождает высказывания партнера реакциями типа «да-да...», «угу...».

# Техники ведения беседы

## Техники, способствующие пониманию партнера (активное слушание)

1. Вербализация, ступень 1: высказанное партнером передается собственными словами.
  - а) Повторение отдельных слов партнера, которые способствуют уточнению мысли, конкретизация его идеи.
  - б) Высказывание партнера возвращается ему вашими словами; форма возврата («Так вы говорите, что...»; «По вашим словам выходит...»; «Если я вас правильно понял...»; «Иными словами...»).
  - в) Высказывание партнера обобщается, если оно длинно или нечетко; форма обращения: («Таким образом...»; «Коротко говоря...»; «Подводя итог сказанному...»; «Итак...» и др).
  - г) Обобщение тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие.

# Техники ведения беседы

## Техники, способствующие пониманию партнера (активное слушание)

2. Вербализация, ступень 2: высказанное партнером передается собственными словами и добавляется то, что вы могли бы пронаблюдать: как партнер переживает то, что говорит, какие чувства испытывает в данный момент.
3. Вербализация, ступень 3: высказанное партнером передается собственными словами с добавлением того, что партнер имел в виду, готов был сказать, но не сказал.

# Поведение в напряженной, конфликтной ситуации

## Фаза 1. Настройка на партнера.

1. Не замыкайтесь в беседе на себе, на своем состоянии, на своих мыслях.
2. Старайтесь смотреть в глаза партнеру, на его лицо, руки, позу, следить за изменениями выражения лица и позы.
3. Попробуйте мысленно встать на место партнера и понять, какие события привели его в конфликтное состояние.
4. Попробуйте поставить себя на место партнера и почувствовать: «А каково бы было мне в этом состоянии?»



# Поведение в напряженной конфликтной ситуации

## **Фаза 2. Перестройка поведения партнера (Техники выравнивания напряжения).**

1. Дайте партнеру выговориться и сделайте паузу.
2. Скажите о том впечатлении, которое производят на вас слова партнера.
3. Скажите о состоянии: а) своем, б) партнера.
4. Подчеркните свою общность с партнером.
5. Подчеркните значимость мнений и суждений партнера для вас.
6. Обратитесь к фактам.
7. В случае вашей неправоты немедленно признайте ее и предложите выход из ситуации.
8. Сохраняйте самообладание.
9. Ведите себя корректно и даже подчеркнуто вежливо.
10. Повторяйте слова партнера.