

ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО УСПЕШНОГО СЕРВИСА: УЗНАЙ, ЧЕГО ХОЧЕТ ТВОЙ КЛИЕНТ, И ДАЙ ЕМУ ЭТО!

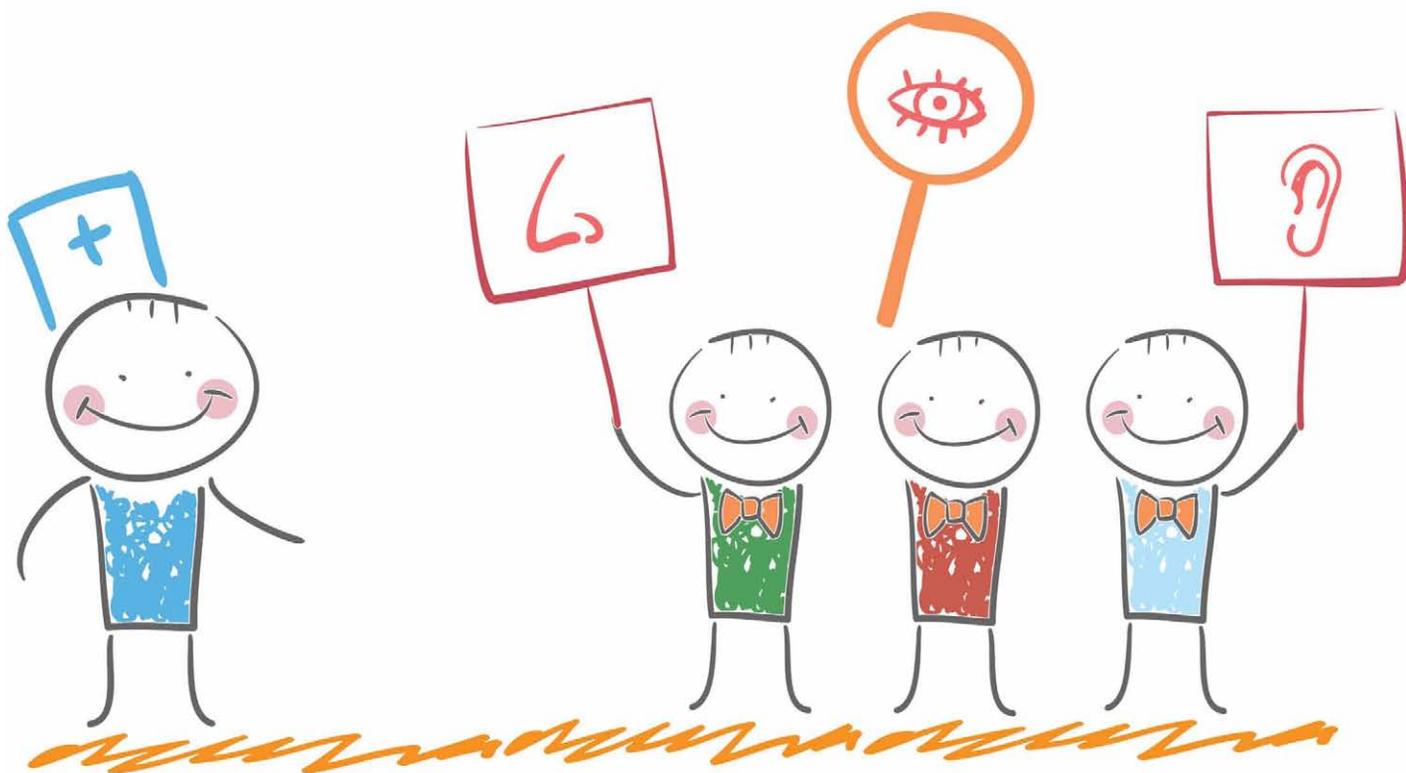


**Ирина
МАРТИРОСОВА,**

*руководитель подразделения
по работе с физическими
лицами крупнейшего
лабораторно-диагностического
центра в России CMD*



Создать в компании качественный клиентский сервис – дело несложное, если следовать правилам. В этом нас убедила Ирина Валентиновна Мартиросова – руководитель подразделения по работе с физическими лицами крупнейшего лабораторно-диагностического центра в России CMD. На встрече, которая прошла в стенах центрального офиса Центра молекулярной диагностики – CMD, Ирина Валентиновна рассказала нам о том, как меняются настроения потребителей, какие современные тенденции наблюдаются в последнее время в сфере обслуживания и какая корреляция существует между корпоративными ценностями и добросовестностью работы персонала.



ПРОЦЕДУРНЫЙ КАБИНЕТ
ОСНАЩЕН ЭЛЕКТРОННЫМ ТАБЛО,
ГДЕ ОТОБРАЖАЕТСЯ КОЛИЧЕСТВО
КЛИЕНТОВ В ОЧЕРЕДИ, БЛАГОДАРЯ
ЧЕМУ ПЕРСОНАЛ МОЖЕТ
ОТСЛЕЖИВАТЬ ПОЯВЛЕНИЕ
И КОЛИЧЕСТВО ПОСЕТИТЕЛЕЙ
И ВЫЗЫВАТЬ ИХ ОДНИМ
КАСАНИЕМ КНОПКИ.

– Ирина Валентиновна, давайте начнем беседу с обозначения нашим читателям того, в чем заключается услуга, которую оказывает Центр молекулярной диагностики – CMD?

– CMD – это лабораторно-диагностический центр, функционирующий на базе Центрального научно-исследовательского института эпидемиологии Роспотребнадзора. **Центр молекулярной диагностики – CMD** – существует 12 лет, и сейчас только в Москве работает уже больше 120 офисов. Наша основная услуга – это лабораторная диагностика, прием анализов у физических лиц и корпоративных клиентов.

– Как выстроен процесс взаимодействия с клиентами?

– Подобно тому, как театр начинается с вешалки, общение с клиентами в нашем Центре начинается со стойки регистрации. Именно с этого момента наши пациенты могут оценивать качество сервиса CMD, основной упор которого сделан на скорость и внимание ко всем пожеланиям клиента.

– Для примера: сколько времени проведет пациент в ожидании приема?

– Мы прекрасно понимаем, что клиенты торопятся, поэтому всё оформляется очень оперативно. Нами создана система электронной очереди, которая позволяет максимально ускорить процесс оформления заказа и забора биоматериала. Благодаря продуманной маршрутизации клиентов можно в считанные минуты оформить заказ и пройти в процедурный кабинет. В среднем до момента захода в процедурный кабинет пациент тратит около пяти-семи минут. Столь короткий срок связан с тем, что у нас большое количество высококвалифицированных сотрудников, кстати, большая их часть – врачи, которые помогают определиться с перечнем необходимых исследований, оформить заказ и принять оплату, после чего клиент направляется в процедурный кабинет. Процедурный кабинет оснащен электронным табло, где отображается количество клиентов в очереди, благодаря чему персонал может отслеживать появление и количество посетителей и вызывать их одним касанием кнопки.

– Ирина Валентиновна, существуют ли в компании регламенты обслуживания клиентов?

– Да, конечно, у нас очень четко функционируют инструкции по работе с пациентами. Вся наша деятельность вообще очень строго регламентирована. Мы придерживаемся собственной системы менеджмента качества (СМК), которая в том числе соответствует принятым международным стандартам. Первое и самое главное правило СМК:

БЛАГОДАря СОЗДАнной СИСТЕМЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОБРАЩЕНИИ НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО ПОСТУПАЕТ МНЕ КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ.



мы работаем для клиента. В нашем учреждении приняты определенные стандарты по всем аспектам работы с клиентами: это и внешний вид – аккуратная, чистая медицинская одежда; стандарты общения с пациентом – доброжелательный тон, улыбка, стремление помочь, вежливое обращение, строгое соблюдение медицинской этики. Всё это прописано до мельчайших деталей, вплоть до рекомендаций о том, как следует поступать сотруднику в той или иной ситуации.

Например, что делать, если у стойки специалист обслуживает пациента, а в этот момент подошел с вопросом другой пациент? Менеджер, который занимается оформлением, должен извиниться перед оформляемым клиентом и обратить внимание на человека с вопросом. И если это возможно, то коротко ответить ему, если нет – попросить подождать и уверить, что решением его задач он займется чуть позже. Подчеркиваю: эти правила носят не рекомендательный, а обязательный характер и четко прописаны в регламенте. Мы в компании убеждены, что чем четче регламентировано каждое действие сотрудника, тем ему понятнее алгоритм действий и тем выше наш сервис. В зависимости от потребности рынка правила меняются. Мы их пересматриваем, вносим какие-то новшества в систему менеджмента качества.



– Как удастся отслеживать потребности клиентов?

– Мы, как и любая компания с хорошим уровнем сервиса, открыты для пожеланий и диалога. Вы удивитесь, но CMD с радостью принимает претензии, пожелания от пациентов, потому что пациенты – это зеркало нашей работы, они помогают нам совершенствоваться.

– Какие каналы взаимодействия с клиентами вы используете для этого?

– Пациент может выразить свои пожелания или недовольство различными удобными для него способами. Классический вариант подобного взаимодействия – жалобная книга. Также пациент может обратиться в офисе при устной беседе к любому нашему специалисту, и последний обязан заре-

гистрировать обращение и присвоить ему номер, после чего оно поступит на контроль. Благодаря созданной системе электронного документооборота информация об обращении незамедлительно поступает мне как руководителю подразделения. При этом могут быть использованы как форма претензии, так и произвольно заполненное заявление – выбор за клиентом. Помимо этого мы принимаем пожелания через форму обратной связи на нашем сайте и по телефону.

В компании существует консультативно-экспертная группа, которая непосредственно занимается разбором каждого обращения и взаимодействием с обратившимися, а также комиссия, которая состоит из экспертов, отвечающих за те или иные процессы, на рассмотрение которой

выносятся спорные случаи. Ни одно обращение не остается без ответа. Бывает, что клиент просит дать обратную связь по электронной почте или заказным письмом Почтой России – в каждом случае индивидуально. Но я, например, предпочитаю в личной беседе с клиентом разобраться в том, что ему не понравилось, вникнуть в проблему, чтобы впоследствии максимально результативно исправить недочеты. А порой клиенту и вовсе не нужна реакция: он просто оставляет отзыв рекомендательного характера.

– Как вы понимаете, что пришла пора что-то менять в работе компании?

– Исходя из пожеланий пациентов, из анализа внешней среды, мы меняемся. Часто предпринима-



ем корректирующие действия, которые нужно применять здесь и сейчас, чтобы исправить недочет. Но иногда мы понимаем, что ошибка системная, что какой-то регламент не очень хорошо вписывается в наши реалии. Тогда инициируется изменение правил, вносятся коррективы.

– Как персонал реагирует на изменение СМК?

– Как ни странно, изменения наши сотрудники воспринимают как мотивирующий фактор к личному развитию. Важный принцип, которого мы придерживаемся в вопросах взаимоотношения с персоналом, – информационная прозрачность. Каждый менеджер четко знает свою работу, знает, чего от него ждут, знает, на что имеет право. Такая система хорошо вырабатывает лояльность сотрудников к своему работодателю. Приверженность, уважение к компании и понимание своего места в ней – это наши корпоративные ценности, которые мы прививаем сотрудникам с первых дней работы у нас, еще когда они проходят первоначальное обучение.

– Как происходит процесс обучения сотрудников?

– Компетентность персонала – одно из наших важных преимуществ. И мы делаем на него большую ставку. Сотрудники CMD разбираются не только в лабораторной медицине, но и в стандартах обслуживания. Дело в том, что прежде чем стать частью нашего коллектива, соискатель проходит достаточно серьезную стажировку согласно своей квалификации, посещает лабораторию, знакомится с процессами выполнения анализов. После – тестирование, по результатам которого и принимается решение о его возможности работать у нас. Далее производственное обучение происходит по мере введения изменений в компании. Это может быть чтение лекций, показ презентаций, разбор случаев, которые возникают. Например, скоро у нас пройдет масштабное обучение сотрудников по введению в преискусственный уровень оказываемых услуг. Контроль осуществ-

– Кто производит контроль над качеством работы с клиентами?

– Конечно, в первую очередь это я как руководитель подразделения, ежедневно обслуживающего большое количество клиентов. Также у нас работает группа контроля качества, которая отвечает за уровень оказываемых услуг. Контроль осуществ-

ПОПРОБУЙТЕ РАЗРАБОТАТЬ
ЧЕТКУЮ И ПОНЯТНУЮ
(В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ
ДЛЯ ВАШИХ
СОТРУДНИКОВ)
СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА, И ВЫ УВИДИТЕ,
ЧТО ПРОБЛЕМ В СЕРВИСЕ
СТАНЕТ МЕНЬШЕ.

ляется ежедневно в текущем режиме. Также существуют обязательные ежегодные внутренние и внешние (с приглашением контролирующих сертифицирующих компаний) аудиты, при которых изучаются бизнес-процессы внутри подразделения. В период проведения аудита сотрудники группы контроля качества по несколько дней находятся в подразделении, наблюдают за работой, опрашивают персонал о том, как он понимает и выполняет те или иные процессы. Это очень вдумчивая работа. И по ее итогам выносятся рекомендации, заключения и происходит коррекция исследуемых процессов.

– Как реагируют сотрудники на усиленный контроль их работы? Не складывается ли у них впечатление, что за ними следят, пытаются улучшить в чем-либо?

– Дело в том, что людям нравится работать в организации, которая ценит своих сотрудников, – это очевидно. У нас очень маленькая текучка, и это, на наш взгляд, связано с тем, что, помимо получения неких материальных благ, в CMD присутствует уважение сотрудников к своему месту работы. Они понимают, что это серьезное учреждение, что здесь всё по правилам и всё стабильно. Это дает им уверенность в завтрашнем дне. Они гордятся тем, что исследования, которые ежедневно заказываются клиентами, выполняются высококлассными специалистами на ультрасовременном лабораторном оборудовании, а значит, им можно доверять. Именно поэтому сотрудники, в свою очередь, стараются держать высокую планку. И очень приятно слышать, когда о месте своей работы они отзываются с гордостью. Приведу пример: у нас почти везде установлены камеры

(которые, кстати, по желанию клиентов мы отключаем). Они появились около трех лет назад, и персонал воспринял это нововведение воодушевленно. Камеры не то что не вызывают недовольства, а напротив – сотрудники стараются находиться в поле их зрения. Это связано с тем, что большинство наших сотрудников делают свою работу хорошо, и в данном случае камеры выполняют функцию не обвинения, а защиты. Мы ежедневно выборочно просматриваем какие-то часы работы персонала – это способствует контролю качества обслуживания и хорошо помогает при разрешении конфликтных ситуаций. Также в качестве инструмента контроля среди персонала всегда нахожусь и я. Слушаю, наблюдаю, даю рекомендации. Таким образом, некоторые моменты мы корректируем и исправляем прямо на месте. И конечно, мы отслеживаем постоянно результаты отзывов, оставленных клиентами посредством электронных регистраторов у окошек, чтобы оценить работу каждого отдельного сотрудника.

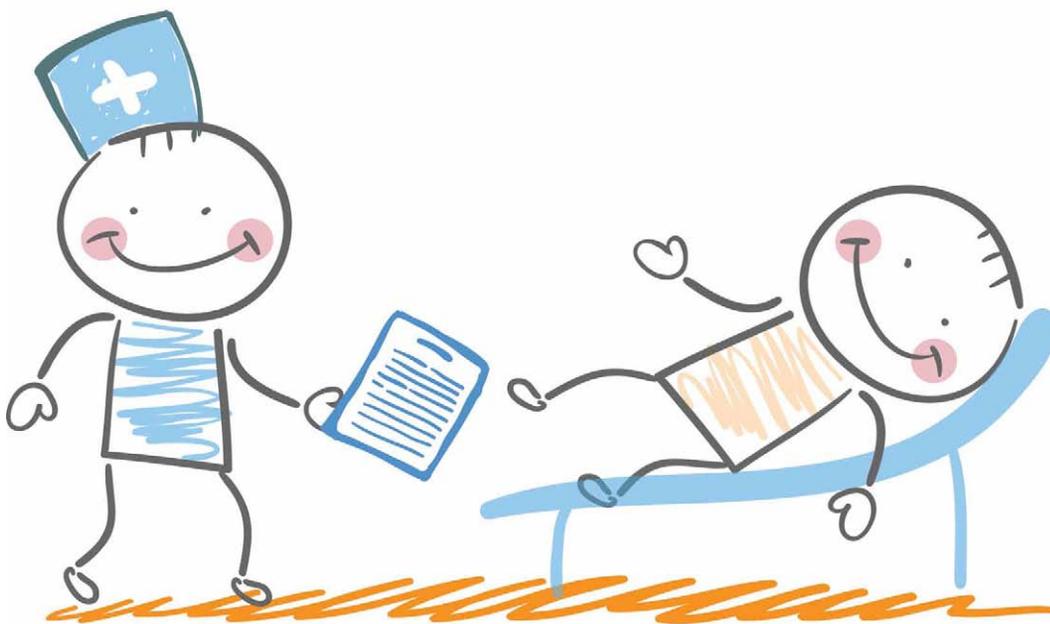
– Как вы понимаете, что то, что вы делаете, – это хорошо? Что является главной оценкой?

– Каждый квартал мы создаем отчеты удовлетворенности клиентов. Собираем все поступившие данные: информацию с сайта, записи call-центра и с ка-

мер видеонаблюдения, оценки, отзывы. Затем сопоставляем процент положительных и отрицательных отзывов. С гордостью можем сказать, что средняя положительная оценка у нас составляет 98%.

– Ирина Валентиновна, что, на Ваш взгляд, создает у клиента образ приятной компании – сама услуга или внимательный обслуживающий персонал?

– Есть компании, которые говорят, что отменный сервис – это главное преимущество. В нашем случае – несомненно, преимущество, но мы не можем сказать, что это важнее, чем непосредственно качество исследования. Однако что касается обычного пользователя, то ему хочется, чтобы его выслушали, обслужили быстро, качественно и без психологического напряжения или давления. Поэтому для такого клиента на первом месте, конечно, сервис – его внешний вид, скорость обслуживания, психологически комфортная обстановка, в том числе блага, облегчающие жизнь, как, например, в нашем случае – получение результатов по почте, СМС-оповещение об их готовности. Одним словом, всё то, к чему мы привыкли. Ведь по большому счету построение клиентского сервиса завязано на том, чтобы изначально выяснить, что нужно твоему потребителю, и максимально удовлетворить его потребности.



– Как-то меняется со временем портрет современного потребителя?

– Сейчас, в период большой загруженности людей и обширного выбора на рынке услуг, важны скорость, удобство, конкурентная цена на услуги ну и, безусловно, их качество. Именно поэтому мы ускоряем обслуживание, информируем клиента о готовности анализов СМС-сообщением, облегчаем доступ к результатам анализов: результаты можно получить как при личном визите в любой из офисов, так и в виде электронного письма, по телефону и на сайте, введя уникальный код, который мы выдаем каждому пациенту, либо в личном кабинете. Ну и, конечно, осуществляем ежедневный контроль за качеством, стараясь удерживать конкурентный уровень цен.

– Расскажите, пожалуйста, подробнее о сервисе «Личный кабинет».

– Личный кабинет – это еще один канал взаимодействия с клиентом, посредством которого он может просматривать результаты всех своих исследований, а также консультироваться с врачом на предмет полученных результатов в режиме онлайн. Здесь пациент не услышит никаких назначений, так как мы строго следуем медицинской этике, но он может уточнить, что представляет собой конкретный анализ, какие результаты выходят за пределы нормы и к какому врачу следует обратиться для постановки диагноза, правильно ли осуществлялась подготовка к анализу и как это влияет на результат. Консультации такого характера, как и общение с врачом, абсолютно бесплатны и доступны и по телефону.

– Насколько востребованы данные консультационные услуги?

– Услуги очень популярны. Тенденция времени такова, что медицина, подобно другим сферам, уходит в удаленный доступ. Люди экономят свое время, и им удобно решать вопросы на расстоянии.

– Какие еще бонусы вы предлагаете клиентам?

– У нас существует дисконтная программа, которая предусматривает накопительную систему скидок. Карточки не именные и могут передаваться, что особенно актуально для многих наших пациентов, которые обслуживаются у нас целыми семья-

ми. Также нами постоянно проводятся различные акции, которые позволяют обследоваться с существенной выгодой.

– Ирина Валентиновна, резюмируя всё вышесказанное, Вы можете дать свою рекомендацию о том, как сделать клиента довольным?

– Существует абсолютно простое правило для любой компании, которая заявляет о сервисе, да и вообще правило общения с людьми: в первую очередь узнай, чего хочет твой собеседник. Если держать руку на пульсе и постоянно чувствовать потребность клиента, если к нему относиться доброжелательно и прислушиваться, то быть хорошими и предложить отменный сервис не составит труда. Главное – понимать, что нужно клиенту, и вовремя реагировать на его потребности. А еще правильный сервис, на мой взгляд, начинается с хорошо прописанных регламентов, когда совершенно ясно, кто что делает и за что несет ответственность. Попробуйте разработать четкую и понятную (в первую очередь для ваших сотрудников) систему менеджмента качества, и вы увидите, что проблем в сервисе станет меньше. Ну и, конечно же, не ленитесь работать с пожеланиями клиентов, непрерывно совершенствуйте качество обслуживания.

Беседовала Татьяна Маркина,
редактор ООО «ЭЛКОД»

