

Техническое задание
На организацию обучения по программе
«Клиентский сервис как система: СОП, JTBD и управление качеством»

I. Общие сведения о заказчике и контекст:

Заказчик: АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»

Проблематика: наличие системных претензий со стороны Заказчика, неединообразие подходов к работе, низкая клиентоориентированность коммуникаций, несоблюдение сроков, страхи эскалации (подробнее в Приложении).

Ожидания от внедрения Клиентского сервиса у организации – заказчика: снижение количества жалоб, претензий и конфликтных ситуаций за счет перехода от реактивного и формального подхода к проактивному, клиентоориентированному, основанному на знании процессов, алгоритмах и партнерском взаимодействии с Заказчиком.

II. Цель обучения:

1. Сформировать у руководителей навыки методологов и компетенции по управлению клиентским сервисом как системой.

III. Требования к программе обучения:

Целевая аудитория:

- Руководители направлений (бухгалтерия, налоги, юристы, кадры, корпоративное управление) – до 40 человек (Иркутск-36 чел., Дивногорск-2 чел., Нижний Новгород-2 чел.)
- Возможно участие заместителей и ключевых экспертов, которые будут выступать «внутренними методологами».

Формат, период и продолжительность обучения:

- Очно, на площадке заказчика – Корпоративный университет, с онлайн-трансляцией для 4 сотрудников из г. Дивногорска и Н. Новгорода (предполагается ведение записи трансляции).
- Обучение каждой группы 2 дня (16 академических часов) с практическими заданиями.
- Желаемый период обучения:
 - Группа 1 (20-25 чел.) – июль /август 2026 г.
 - Группа 2 (20-25 чел.) – июль / август 2026 г.

Содержательные требования к программе:

Модуль 1. Клиентский сервис как процесс (не как мероприятие)

- Понятие «клиентский сервис». Формула: Качество сервиса = СОП + Компетенции + Скорость реакции.
- Разбор последствий отсутствия стандартов (кейсы из организации заказчика, предоставляются до тренинга).
- Измерение сервиса: показатели соблюдения СОП, удовлетворенность клиента, доля эскалаций.

Модуль 2. Практикум: «Как разработать СОП»

- Структура эффективного СОП: цель, зона ответственности, входные условия, пошаговый алгоритм (ветвления «если – то»), исключения, критерии успеха.
- Шаблон СОП (предоставляется тренером, согласовывается с заказчиком).
Групповая работа: каждый руководитель (или пара) разрабатывает СОП для одной критической операции из своего направления (например, «обработка жалобы», «ответ на запрос о переплате», «сценарий при 50+ документах»).
- Пленарная защита и критика СОП по критериям: алгоритмичность, полнота, отсутствие разночтений.
Итог: минимум один утвержденный проект СОП на каждого участника.

Модуль 2.1. Применение подхода Jobs to be Done (JTBD) для проектирования СОП и управления сервисом

- Базовые принципы JTBD: клиент «нанимает» сервис для выполнения функциональной, эмоциональной и социальной «работы».
- Как определить «работу» за типовым запросом (например, «переплата» → «быть уверенным, что ошибка исправлена и не повторится»).
- Job Story как инструмент: «Когда (ситуация), я хочу (мотивация), чтобы (ожидаемый результат)». Отработка на реальных обращениях компании.
- Как использовать JTBD для проектирования новых СОП и улучшения существующих: какой стандарт какую «работу» закрывает.
- Разбор типовой ошибки: «Мы сделали по инструкции, но клиент недоволен» — значит, инструкция не закрывает его настоящую «работу».
- Практическое упражнение: взять 2–3 действующих СОП (или их черновика) и проверить, все ли «работы» клиента в них учтены.

Модуль 3. Роль руководителя

- Как контролировать соблюдение стандартов, а не «тон письма»: чек-лист аудита переписки, наблюдение за звонками.
- Проведение «5-минуток качества»: структура (разбор 1 успешного и 1 проблемного кейса за день), типовые вопросы, как не превратить в «разнос».
- Работа с сопротивлением персонала новым стандартам.
- Цикл обратной связи: сотрудник → руководитель → актуализация СОП.

Результаты обучения (гарантии провайдера):

- Участники понимают системный подход к сервису и свою роль как «хранителей стандартов».
- Каждый руководитель создает проект СОП.
- Участники владеют навыком проведения разбора кейсов (5-минутки качества) и методами контроля соблюдения стандартов.
- Руководители умеют выявлять «работы» клиента и использовать JTBD для улучшения СОП.
- В портфеле каждого руководителя — не менее одной Job Story, переведённой в алгоритм СОП.
- Организация пост-сопровождения по результатам обучения. Предоставление консультаций в рамках тем обучения, подготовка рекомендаций по развитию клиентоориентированного подхода в организации.

IV. Общие требования к провайдеру

Квалификация

- Наличие исполненных договоров об оказании консультационных услуг / обучения по клиентскому сервису.
- Тренеры должны иметь опыт управленческого консалтинга (подтверждается резюме тренера).

Директор по персоналу
ООО «ЭН+ СЕРВИС»



Гайсина А.С.

Начальник отдела реализации проектов
по развитию и обучению персонала
АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»



Попова А.В.

Ключевые проблемы, с которыми сталкивается организация**1. Системные проблемы коммуникации и отношения к Заказчику**

- **Формальный и нефункциональный подход:** Отсутствие проактивности, индивидуального подхода и заинтересованности в решении вопроса. Отсутствие информирования клиента по процессам.
- **Некорректное общение и «отфутболивание»:** Проявления грубости, раздражения, использование профессиональной терминологии, неготовность выслушать. Некорректное перенаправление вопросов («отфутболивание»), создающее у Заказчика ощущение, что его проблема никому не нужна.
- **Проблемы с оперативностью ответов:** Длительное ожидание ответов или их полное отсутствие.

2. Нарушение процессуальных норм и сроков

- **Несоблюдение сроков из-за неоперативности Заказчика (юридический аспект):** Проблема позднего поступления задач от Заказчика, когда сроки на ответные действия (например, 10 дней на обжалование постановления) уже критичны, что вынуждает юристов работать в цейтноте.
- **Незнание и несоблюдение внутренних сроков (SLA):** Сотрудники не всегда знают конкретные сроки обработки документов, согласования или ответов на запросы, установленные договорами и регламентами, и не могут правильно организовать свой рабочий процесс для их соблюдения.
- **Отсутствие единых алгоритмов работы в системах:** В частности, в системе электронного документооборота (СЭД), что приводит к неразберихе, повторной работе (например, необходимости заново проводить экспертизу документов) и неудовлетворенности Заказчика.

3. Конфликты и ошибки в операционной деятельности

- **Конфликты из-за финансовых ошибок (расчетный отдел):** Основная масса претензий связана с переплатами заработной платы. Проблема усугубляется тем, что Заказчик часто считает виновным финальное звено – расчетную группу, даже если причины кроются в действиях других участников процесса (отдел Заказчика, кадровая служба, системные ошибки).
- **Разный подход сотрудников к однотипным задачам (бухгалтерский/налоговый учет):** Отсутствие единого алгоритма приводит к ситуации, когда разные специалисты по-разному утверждают или отклоняют документы в электронном архиве. Это вызывает у Заказчика претензии из-за непоследовательности.

4. Неэффективное распределение запросов и функционала

- **Работа с запросами не по профилю отдела:** Запросы, не относящиеся к компетенции отдела, отвлекают сотрудников и вызывают недовольство Заказчиков, вынужденных искать правильного исполнителя.
- **Нечеткое понимание зон ответственности:** Со стороны Заказчика существует запрос на услуги, не предусмотренные договором, что приводит к конфликтам. Также есть потребность в четком разделении функционала между Заказчиком и Исполнителем для совместного решения проблем (как в случае с переплатами).

5. Проблемы адаптации и координации при смене персонала

- **Трудности при смене ответственного лица у Заказчика:** Новый сотрудник Заказчика не знает, как взаимодействовать с компанией, к кому обращаться, как работать с базами данных, что тормозит работу.

Директор по персоналу
ООО «ЭН+ СЕРВИС»



Гайсина А.С.

Начальник отдела реализации проектов
по развитию и обучению персонала
АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»



Попова А.В.