

СЧАСТЬЕ ДАРЯТ ТОЛЬКО СЧАСТЛИВЫЕ

Как поставить человека в центр бизнес-стратегии и зачем это делать

RBI выстраивала корпоративную культуру вокруг человека еще до того, как это стало мейнстримом. Но почему человекоцентричность бизнеса в последние годы переросла в мировой тренд?

Петр Иванов |

ОТВЕЧАЯ на этот вопрос, Павел Филиппов, вице-президент по корпоративному развитию RBI, указывает на турбулентные явления в мировой и российской экономике начала 2020-х. Начало им положила еще пандемия, и с тех пор компаниям из всех отраслей экономики уже не раз приходилось перестраиваться под новые реалии — от погружения в онлайн-технологии до импортозамещения.

«Оказалось, что непредсказуемость внешних изменений бизнес может отчасти компенсировать внутренней организационной культурой. Для этого она должна быть сформирована вокруг целей, соединенных с ценностями компании, — говорит господин Филиппов. — Связь целей с ценностями дает бизнесу гибкость и „витальность“, чтобы оперировать в море иррационального. Но ценности принимаются каждым человеком лично — отсюда и человекоцентричность как важная компетенция бизнеса. Причем „сквозная“ компетенция — в том смысле, что нельзя концентрироваться на клиенте и быть клиентоцентричным, манкируя при этом сотрудниками».

Уровень удовлетворенности клиентов, лояльность, повторные покупки — словом, все, на чем традиционно фокусировались усилия бизнесов, развивающих человекоцентричный подход, — сегодня оказывается лишь одной стороной медали. Бизнес пристальнее присмотрелся к другой стороне — «человеку внутри себя». Когда сотрудники ощущают, что их нужды и мнение ценятся, они становятся более мотивированными. Оказалось, что подход к человеку внутри компании и вне ее (вне зависимости от его статуса — клиента, партнера или собственного сотрудника) может быть одинаковым.

«Например, базовая для нас ценность „красота и эстетика“ воплощается в конкретных практиках, ритуалах и артефактах абсолютно для всех аудиторий в орбите RBI, — объясняет господин Филиппов. — Мы относимся как к искусству к нашему девелоперскому продукту, к домам, которые мы создаем. Нам важно, чтобы они вызвали эстетическое удовольствие. С другой стороны, для нас ценно и то, чтобы наши намерения, решения и поступки были действительно красивыми. Мы добиваемся гармонии и слаженности во внутренних процессах, постоянно учимся экологичному общению внутри компании».

Эксперт выделяет ключевую причину, по которой узкий клиентоцентричный подход уступает место более общему — человекоцентричному. Забота — как энергия, которую нужно сначала получить, прежде чем кому-то отдать. И чело-

век не может оказывать клиенту больше заботы, чем он сам получает внутри компании. Как результат — для компаний, которые стремятся создавать особый продукт и сервис, не боящийся копирования со стороны, именно корпоративная культура становится почвой, из которой эти выдающиеся продукт и сервис прорастают.

«Три наши стратегические цели касаются прибыли, уровня лояльности клиентов (NPS) и уровня вовлеченности сотрудников. Очевидно, в ряде аспектов они могут конфликтовать. Но в 2021 году мы приняли их, потому что были уверены: только вовлеченный сотрудник может устойчиво оказывать выдающийся сервис, только выдающийся сервис приносит высокую лояльность клиентов, только лояльные клиенты обеспечивают бизнесу устойчивую прибыльность. Вот и прямая связь с экономикой. И, естественно, важен динамический баланс всех трех целей», — резюмирует Павел Филиппов.

В 2021 году в Группе RBI поставили цель достичь вовлеченности сотрудников «выше среднего по лучшим работодателям России». В соответствии с принятыми методиками крупнейших мировых консалтинговых компаний, в сфере девелопмента это соответствует индексу вовлеченности в 88%. Сегодня, в 2023-м, когда цель, согласно внутренним опросам, оказалась достигнута с результатом 89%, в компании видят основную задачу в том, чтобы удержать этот уровень. Однако универсального рецепта нет, в разных компаниях вовлеченность находится под влиянием разного набора факторов, говорит эксперт.

«В практике RBI их несколько. Первое — отношения, теплая и дружеская атмосфера. Очень просто попросить и получить помощь, это наше конкурентное преимущество,

из-за которого к нам даже нередко возвращаются бывшие сотрудники. Второе — развитие личности. Мы предлагаем людям много практик, чтобы человек мог становиться „лучшей версией себя“, причем не только в профессии. Как пример, возможность ежедневной утренней медитации с мастером... Третье — наше правило „сначала человек, потом функция“. Мы стараемся увидеть сильные стороны каждого, помочь раскрыть потенциал, принимаем на работу не только „скиллы“, а всего человека с его историей, семьей, кошками, состоянием здоровья», — делится господин Филиппов.

Тектонические сдвиги в мировом экономическом ландшафте заставили бизнес искать источник баланса в более фундаментальных вещах, чем модная в 2010-е клиентоцентричность. Человекоцентричные компании фокусируются на потребностях, мотивациях и благополучии всех людей, с которыми взаимодействуют. Включая едва ли не в первую очередь и собственных сотрудников.

«На одной из наших командных сессий кристаллизовался мем, который теперь нередко всплывает в корпоративных коммуникациях: „RBI больше, чем работа“. Многие у нас приходят в офис не просто работать. Кто-то идет, потому что ему интересно то, что он делает, кто-то следует созидательному импульсу, реализуя возможность сделать что-то значимое для людей, кто-то приходит в „свою команду“, „к своим“. Это точно не только про деньги», — добавляет господин Филиппов.

Дмитрий Фалкин, вице-президент по продажам и сервису Группы RBI, подтверждает, что клиентоцентричность бизнеса не возникает сама по себе. Она будет настоящей, только если это следствие общего человекоцентричного подхода. «Понимание того, что путь клиента (customer

journey map) тесно связан с путем сотрудника (employee journey map), пришло относительно недавно, — говорит господин Фалкин. — Хотя, казалось бы, очевидно: счастье клиентам могут дарить только счастливые люди. И если это удастся, то ты получаешь солидное преимущество в конкурентной борьбе. Потому что любую технологию можно скопировать, но очень сложно повторить эмоцию. В том числе ради этой эмоции мы вкладываемся и в счастье наших сотрудников».

«И второе, во что мы вкладываемся, — это развитие сотрудника как профессионала в сфере сервиса, — отмечает эксперт. — Важно так выстроить систему подбора и обучения, чтобы люди были действительно увлечены сервисом и чувствовали, что это дело их жизни. Интересоваться, как это построено в других компаниях, иметь высокую насмотренность в этой сфере. Это тоже важная часть пути к эмоциям клиентов. Кстати, одно из сервисных обещаний, которые мы сами для себя сформулировали, — всегда стремиться к тому, чтобы настроение человека после контакта становилось лучше, чем было до».

Каждый день в клиентской зоне RBI появляются свежие букеты цветов от флористов. Композитор Константин Хазанович создал специально для компании джазовый плейлист на несколько часов непрерывного звучания — теперь клиентов радует фоновое музыкальное сопровождение. «Его можно услышать только у нас в офисе и в наших домах — больше нигде, — говорит господин Фалкин. — Такая же история с ароматом Breath of Art, который парфюмеры создали по нашему заказу. Мы радуемся, когда нам удастся дать человеку особенные индивидуальные впечатления и позитивные эмоции, которые „делают его день“».



Павел Филиппов, вице-президент по корпоративному развитию Группы RBI:
«Только вовлеченный сотрудник может устойчиво оказывать выдающийся сервис, только выдающийся сервис приносит высокую лояльность клиентов»



Дмитрий Фалкин, вице-президент по продажам и сервису Группы RBI:
«Нам интересно думать о том, чем мы можем удивить людей. Интересно ставить себя на место человека: а что вообще его удивляет и привлекает?»