



МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

**ОН КЛИНИК**

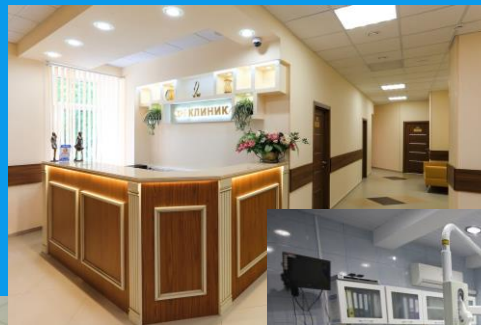
# Какие типы корпоративных культур наиболее эффективны в контакт-центрах



Операционный директор  
ММЦ «ОН КЛИНИК»  
Королева Ирина Сергеевна

# Международный многопрофильный медицинский центр ОН КЛИНИК:

- ✓ 29 лет в России
- ✓ 7 клиник для взрослых и детей в Москве, Санкт-Петербурге и Рязани
- ✓ 5 стационаров, 6 операционных
- ✓ 35 койко-мест, в т.ч. VIP-палаты
- ✓ Собственная клиничко-диагностическая лаборатория



## Более 40 медицинских направлений

- ✓ амбулаторно-поликлиническая и стационарная помощь, вызов на дом
- ✓ Диагностические отделения: эндоскопическое, МРТ, КТ, рентгенология, маммография, УЗИ, функциональная диагностика
- ✓ Центры пластической хирургии, офтальмохирургии, женского и мужского здоровья, травматологии и ортопедии, эндопротезирования суставов, патологии кисти, подологии, проктологии, флебологии, косметологии, стоматологии





МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

**ОН КЛИНИК**

# Типология корпоративных культур в России



# Типология корпоративных культур\*

\*Марк Розин, «Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций», президент «ЭКОПСИ консалтинг».  
Модель базируется на основе модели «Спиральная динамика» Дона Бека и Криса Кована.

Тип организации	Атмосфера	Система управления	Когда эффективна
<b>БИРЮЗА (СИНТЕЗ)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Творческое самовыражение</li><li>• Тотальная свобода</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сообщество творческих индивидуумов</li><li>• последовательное самоуправление</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Необходимость прорывных инноваций</li></ul>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ (СОГЛАСИЕ)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• творческие посиделки</li><li>• разнообразие характеров, идей, образов жизни</li><li>• экспериментирование</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• сетевой менеджмент, матричная оргструктура</li><li>• в основе – проектное управление</li><li>• коллегиальность</li><li>• площадка для дискуссий, экспериментов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• рынок, где лидерство определяется инновациями</li></ul>
<b>УСПЕХ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• драйвовая, амбициозная</li><li>• ориентированная на высокие достижения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• регулярный менеджмент, децентрализация на уровне продуктов и территорий</li><li>• управление по целям, мотивация через рейтинги</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• меняющаяся внешняя среда</li><li>• нестандартные продукты</li></ul>
<b>ПРАВИЛА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• рациональная</li><li>• формальная</li><li>• ориентированная на закон</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• регулярный менеджмент, централизация оргструктуры, стандартизация и унификация процессов; мотивация через наказание за отклонение от стандарта</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• стабильная внешняя среда</li><li>• продукт и процессы, поддающиеся стандартизации</li></ul>
<b>СИЛА</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• жесткая, держится на страхе,</li><li>• конкурентная</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ручное авторитарное управление</li><li>• быстрые решения первого лица</li><li>• мобилизационный характер</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• внешний кризис</li></ul>
<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• семейная, теплая</li><li>• консервативная, традиции,</li><li>• стабильная</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• неформализованная</li><li>• держится на привычках</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• стабильная внешняя среда</li><li>• Главное конкуретное преимущество – следование традициям</li></ul>



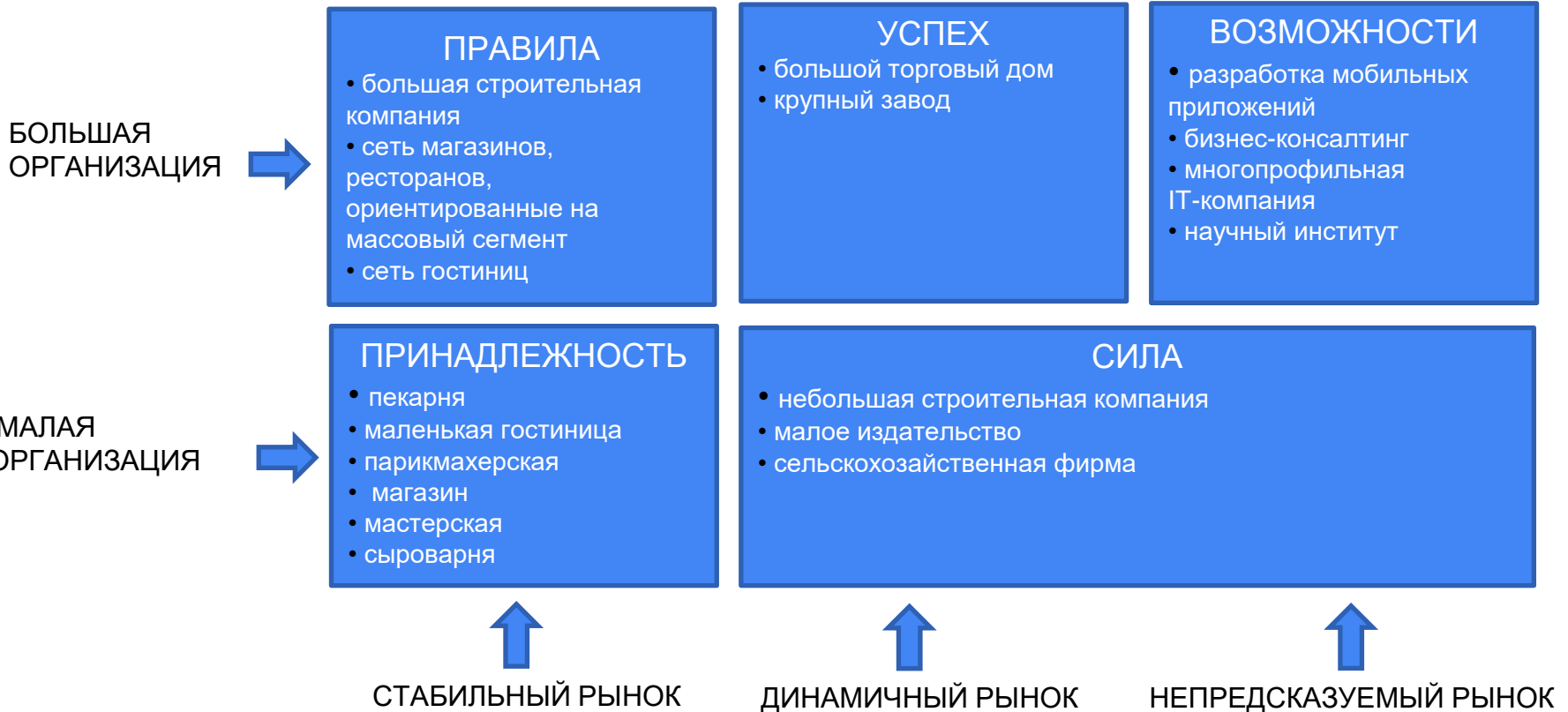
# Типы корпоративных культур

**КОНТАКТ-ЦЕНТР ?**

Тип организации	Лидер	Какие потребности сотрудника удовлетворяет	Пример отрасли	Примеры подразделений
<b>БИРЮЗА (СИНТЕЗ)</b>	«бирюзовый лидер» - остроумный харизматичный гений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• творчество</li> <li>• улучшение мира</li> </ul>	Высокотехнологичные инновации, креативные студии, консалтинг	IT, научно-исследовательские подразделения, креативные отделы
<b>ВОЗМОЖНОСТИ (СОГЛАСИЕ)</b>	<b>Фасилитатор</b> – задает атмосферу для диалога и реализации сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• любопытство</li> <li>• интерес к необычным людям и идеям</li> <li>• наслаждение процессом</li> </ul>	IT-разработка, НИИ, НИОКР, Консалтинг, центры обучения	IT, научно-исследоват. подразделения, отделы разработки продуктов, креативов
<b>УСПЕХ</b>	<b>Достиженец</b> – харизматичный, уверенный в себе играющий тренер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в свершениях</li> <li>• в победе</li> </ul>	Ритейл, сервисный бизнес	Коммерческие отделы, маркетинг
<b>ПРАВИЛА</b>	<b>Функционер, регулярный менеджер</b> – формальный, безэмоциональный, применяет правила	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие ясных правил игры</li> <li>• упорядоченность жизни</li> </ul>	Производство, ритейл, сетевой общепит, сервисный бизнес	Техподдержка, бухгалтерия, кадровые и ремонтные службы, отдел закупок
<b>СИЛА</b>	<b>Комиссар</b> – авторитарный, подает пример подвига, самый умный и творческий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• быть защищенным в ходе войны</li> <li>• получать власть</li> </ul>	Несетевые предприятия, НКО	Коммерческие отделы
<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b>	<b>Отец</b> паттерналистский и заботливый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в стабильности</li> <li>• быть частью чего-то большого, чем гордиться</li> <li>• приобщенность к традициям</li> </ul>	Семейный бизнес, несетевые предприятия, мастерские, НКО	Мастера и специалисты, кадровые службы, бухгалтерия



# Зависимость возможного типа корпоративной культуры от внешней среды и размера организации





## Есть ли зависимость между отраслью и корпоративной культурой

- ✓ В одной отрасли существуют компании, находящиеся на разных этапах спирали
- ✓ нет однозначного преимущества у какого-либо вида организации над другим внутри одной отрасли
- ✓ по мере эволюционного развития компания ставит перед собой новые цели, выходит на новые рынки и меняет тип деятельности
- ✓ другой тип деятельности, в свою очередь, предъявляет другие требования к устройству компании, стимулируя ее закрепиться на новом витке спирали

Другой тип организационной культуры



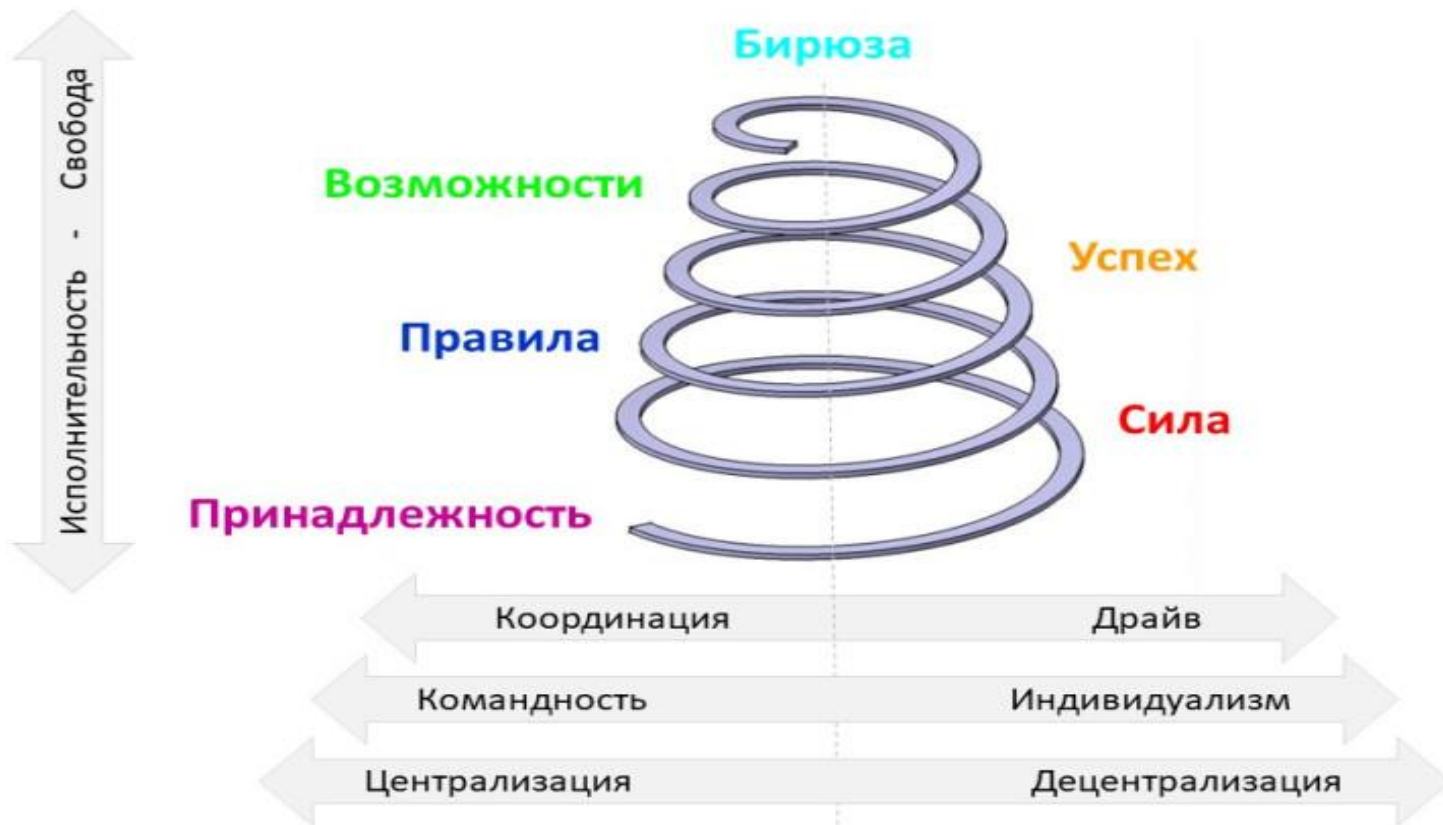
другие сотрудники или эволюционирующие сотрудники





# Типы культур

*Спиральная динамика*





## Особенности контакт-центра

- ✓ Контакт-центр - группа людей, имеющая доступ к единой информации
- ✓ обязательное соблюдение правил (даже при отсутствии жестких скриптов): приветствие, цель разговора, завершение, стоп-слова, соблюдение корпоративной этики
- ✓ наличие параметров, по которым оценивается успешность/неуспешность разговора, качество разговора

В зависимости от целей контакт-центра он может относиться к разным типам организационной культуры:

- техподдержка – Правила
- телефонные продажи – Успех, Сила
- несетевое небольшое турагентство - Принадлежность



## Управление

## KPI

<p><b>УСПЕХ</b></p> <p>Достижение целей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулярный менеджмент, децентрализация на уровне продуктов и территорий:</li> <li>установка целевых показателей</li> <li>мотивация на основе достижения целевых показателей, особые поощрения за сверх-результаты</li> <li>рейтинги сотрудников, публичность достижений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>переменная часть должна составлять существенную долю дохода, чаще большую</li> <li>KPI за различные показатели</li> <li>прогрессивная шкала %-в за превышение целевых показателей</li> </ul>
<p><b>ПРАВИЛА</b></p> <p>Стабильность</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>регулярный менеджмент, централизация оргструктуры</li> <li>стандартизация и унификация процессов</li> <li>мотивация через наказание за отклонение от стандартов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>переменная часть составляет меньшую долю, чем постоянная</li> <li>KPI обязателен за соблюдение стандартов, помимо целевых показателей</li> <li>система правил надбавок за: результаты аттестации, стаж работы и др..</li> </ul>
<p><b>СИЛА</b></p> <p>Страх</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>авторитарный стиль управления</li> <li>борьба с внешним противником</li> <li>публичность достижений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>нематериальное поощрение – публичная похвала от первого лица, грамоты и знаки отличия</li> <li>мотивирует страх потерять работу, вызвать неудовольствие</li> <li>переменная часть незначительная, премии – за сверх-результаты, могут быть не регламентированы</li> </ul>
<p><b>ПРИНАД-ЛЕЖНОСТЬ</b></p> <p>Гордость</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>неформализованный стиль управления</li> <li>работа в компании держится на привычках</li> <li>непререкаемый авторитет создателя(ей)/первого лица компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>нематериальное поощрение – публичная похвала от первого лица, грамоты и знаки принадлежности компании</li> <li>повышение в должности, повышение оклада, премии за выслугу лет</li> <li>переменная часть отсутствует или незначительная не за показатели, а к семейным и корпоративным праздникам</li> </ul>



## Может ли корпоративная культура контакт-центра отличаться от остальной организации?

**Мономодальные организации** – все подразделения живут по единым принципам.

**Мультимодальные организации** – разные подразделения могут работать в соответствии с разными принципами, подходящими для их вида деятельности.

Таких типов в организации должно быть не более 3.

При этом руководители должны на 1 уровень опережать своих подчиненных и подтягивать их к своему уровню. Первое лицо должно быть на самом верхнем уровне корпоративной культуры данной организации.

Как происходит взаимодействие подразделений в мультимодальной организации:

- существование в параллельных реальностях
- продуктивный или непродуктивный конфликт



МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

**ОН КЛИНИК**

## Кейс ОН КЛИНИК:

### культура принадлежности, силы и правил в одном холдинге

#### Правила

- Контакт-центр
- Отдел техподдержки IT-департамента

#### Сила

- Управляющая компания
- Бэк-офис: бухгалтерия, департамент маркетинга, отделы продаж, закупки
- Клиники и лаборатория, включая администрацию, клиентский сервис, средний и младший медперсонал

#### Принадлежность

- Врачи
- Отдел разработки IT-департамента



## Кейс ОН КЛИНИК. Контакт-центр – корпоративная культура «Правила»:

- ✓ территориальное месторасположение удалено от клиник
- ✓ наиболее автоматизированное подразделение: автоматизированы все бизнес-процессы и внутренние процедуры, самая высокая прозрачность работы сотрудников
- ✓ система прослушивания входящих и исходящих звонков, видеоконтроль
- ✓ регулярное проведение аттестаций/срезов знаний
- ✓ систематическое проведение внутреннего и внешнего обучения
- ✓ структура дохода оператора:
  - оклад – 60-70% дохода
  - премия за выполнение стандартов качества (соблюдение скриптов, качества ведения беседы, отсутствие ошибок и жалоб пациентов, клиник) – 10-15% дохода
  - премии за конверсию обращений – 15-30%
- ✓ единственное подразделение с системой штрафов



## Контакт-центр на 1-2 уровня опережает по спиральной динамике другие подразделения ОН КЛИНИК.

### Плюсы

- Прозрачность и полный контроль результатов деятельности подразделения, отвечающего за качество работы с обращениями пациентов
- постепенное подтягивание к уровню Правил плотно взаимодействующих с контакт-центром структур клиентского сервиса (через администраторов и администрацию – клиник)
- в связи с централизацией приема обращений и перевода приема звонков в московский контакт-центр произошло подтягивание региональных клиник из культуры Принадлежности в культуру Силы

### Минусы

- подразделению из культуры Правил сложно взаимодействовать с сотрудниками, работающими вне правил
  - сотрудники культуры Принадлежности пытаются нарушать правила взаимодействия с контакт-центром (звонки врачей напрямую, требования особых условий записи к ним, отдельные клиники требуют персональных алгоритмов записи к специалистам)
- Как следствие, работа операторов усложняется, допускаются ошибки, большая продолжительность разговора с пациентами, больше внутренних обращений от других подразделений.
- дополнительная нагрузка на память и техническую поддержку операторов, большая длительность разговоров с пациентами





МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

**ОН КЛИНИК**

Спасибо  
за внимание!

Операционный директор  
Королева Ирина Сергеевна  
+7 926 190 61 60  
koroleva@onclinic.ru

+7 495 223 22 22      [www.onclinic.ru](http://www.onclinic.ru)

