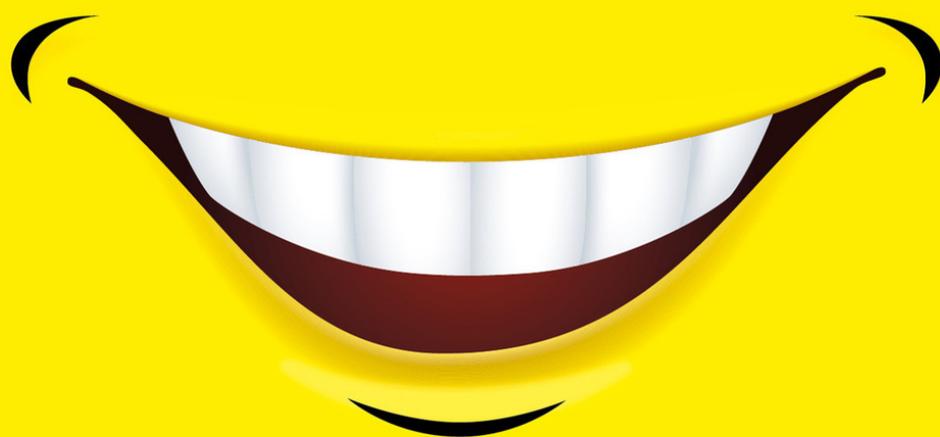


М А К С И М Н Е Д Я К И Н

ИСКРЕННИЙ СЕРВИС



КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ
СДЕЛАТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА БОЛЬШЕ,
ЧЕМ ДОСТАТОЧНО.

ДАЖЕ КОГДА ШЕФ НЕ СМОТРИТ

Бизнес. Как это работает в России

Максим Недякин

Искренний сервис

«ЭКСМО»

2014

УДК 339.138:658.8

ББК 65.290-2

Недякин М. В.

Искренний сервис / М. В. Недякин — «Эксмо», 2014 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-098518-0

Довольный клиент обязательно вернется снова. Чтобы клиент был доволен, необходимо создать высокий уровень сервиса. Но как добиться от сотрудников настоящего, искреннего отношения к клиенту? Максим Недякин – консультант по вопросам сервиса и развития компаний, имеет огромный практический опыт. В книге он подробно разбирает примеры управления российскими компаниями и рассказывает, как создать по-настоящему клиентоориентированный сервис без использования жестких регламентов и наказаний.

УДК 339.138:658.8

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-098518-0

© Недякин М. В., 2014

© Эксмо, 2014

Содержание

Вместо вступления	6
Сервис и сервисы (читать обязательно!)	6
Сколько это стоит	8
Часть I	9
Можно ли заставить сотрудников улыбаться, или Почему стандарты обслуживания не работают	9
Фишка № 1. Все можно попробовать	10
Фишка № 2. Счастье гарантировано	10
Фишка № 3. Подарки	10
«Начальная школа»: нужны ли вообще правила?	16
Часть II	19
Закон Недякина. Как контролировать сервис, не контролируя его	20
Призвание	23
Увлеченность, или Не заполняйте вакансии кем попало	26
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Максим Недякин

Искренний сервис

Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит

© Текст. Недякин М., 2019

© Иллюстрации В. Давлетбаева, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

*Посвящается моим родителям, жене и сыновьям.
Ваши любовь, терпение и искренняя забота всегда вдохновляют
меня*

«Максим Недякин проделал выдающуюся работу, написав эту книгу. Она поможет каждому понять, как добиться исключительного клиентского сервиса. Советую прочитать ее всем, кто серьезно относится к этому вопросу». *Джон Шоул, эксперт мирового класса по сервису, автор бестселлера «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество»*

«“Искренний сервис” – в широком смысле слова книга о взаимоотношениях между людьми. Читается очень легко, несмотря на всю серьезность темы. Многие тезисы очень знакомы и в то же время звучат совершенно по-новому. Стоит отметить большое количество увлекательных и поучительных примеров из жизни. Отдельное спасибо автору за новый термин – “взаимочувствие”: это как раз то, чего нам всем порой не хватает. Обязательно рекомендую книгу своим коллегам».

Лев Хасис, первый заместитель Председателя Правления Сбербанка России, экс-старший вице-президент Walmart Stores Inc.

«“Искренний сервис” – это готовая формула того, как сделать свою компанию успешной на рынке и выстроить бренд “на века”. Мне как бизнесмену, стремящемуся создать лучшую в мире розничную сеть, импонирует творческий подход автора и умение облечь свои мысли в доступную форму. Уверен, что читатель почерпнет на страницах книги много ярких идей и практических советов».

Владимир Садовин, генеральный директор сети магазинов «Азбука вкуса»

Вместо вступления



Сервис и сервисы (читать обязательно!)

Очень важно понимать разницу между тем, что мы предлагаем нашим клиентам, то есть неким набором сервисов, и процессом его доставки.

Я люблю сравнивать весь набор сервисов, опций, бонусов и услуг с мешком Деда Мороза. Так вот, безусловно, для ребенка важно, что лежит в этом мешке. Наверняка вы не раз видели,

как горят глаза ребенка, когда он смотрит на мешок с подарками, который принес заботливо приглашенный родителями Дед Мороз.

Но еще важнее для ребенка то, как он этот подарок получит. Если Дед Мороз скучный, угрюмый, невеселый, если он не шутит, не может предложить игру или эта игра неинтересна – ребенок не будет счастлив, а подарок не будет любимым.

Так вот, вы можете положить в мешок все что угодно, но ключевой и самый важный вопрос – это процесс доставки сервиса. Я говорю о том, что происходит непосредственно в момент контакта с клиентом. Как показывает практика, именно здесь и решается, будут ли ваши сервисы доставлены клиенту и останется ли он при этом доволен, навсегда влюбившись в вашу компанию, или будет разочарован, полностью обесценив все ваши инвестиции в этот элемент стратегии.

Во многих компаниях, к сожалению, существует разрыв между тем, что зафиксировано в стратегии (или, что бывает чаще, в голове руководителя), и тем, что происходит в процессе реализации этой стратегии.

Поверьте, я не знаю ни одной компании, где говорили бы: «Плюньте на ногу вашему клиенту!». Вместо этого мы просто-таки кричим: «Клиент для нас всё!», – но очень часто эта фраза остается лишь элементом декора стен в офисе. Причем уровень сервиса не зависит от того, сколько раз мы напишем и повторим наши лозунги.

В результате всё упирается в ответ лишь на один вопрос: «Как относятся наши сотрудники к нашей стратегии и нашим ценностям, готовы ли они предоставить именно тот уровень сервиса, который мы планируем, в момент контакта с клиентом?» И больше: готовы ли они сделать для клиента больше, чем требуют их должностные обязанности и инструкции. Могут ли они к тому, что должны, добавить еще чуть-чуть лично от себя. Даже когда шеф не смотрит.

Все это зависит от того, насколько мы как руководители способны этим управлять, превращая сотрудников из наемных работников в партнеров и последователей наших ценностей, разделяющих их всем сердцем.

Тема сервиса сегодня популярна как никогда. Мы говорим о сервисе, придумывая всевозможные эпитеты, как о превосходном и потрясающем, первоклассном и замечательном. Но если мы хотим действительно его получить, получить по-настоящему, то первое, что мы должны понять, – настоящий сервис бывает только искренним.

Тема сервиса сегодня популярна как никогда. Мы говорим о сервисе, придумывая всевозможные эпитеты, как о превосходном и потрясающем, первоклассном и замечательном. Но если мы хотим действительно его получить, получить по-настоящему, то первое, что мы должны понять: настоящий сервис бывает только искренним.

СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ

Есть еще один важный момент, о котором я бы хотел поговорить в самом начале книги и посвятить ему целую главу, правда, самую короткую. Это вопрос денег.

Мы тратим колоссальные суммы на различные сервисные разработки, реализуем сложные программы лояльности, разрабатываем грандиозные системы оплаты труда. Все это стоит недешево. Возьмем, например, стандартную работу кол-центра. Представьте себе, сколько стоит система контроля разговора оператора с абонентом. И нужно еще нанять специального сотрудника, который будет отслушивать эти разговоры, делать выводы, тренировать операторов и так далее. А теперь умножьте все это на количество компаний, которые прилагают усилия по повышению уровня сервиса. Мы получим бюджет небольшой африканской, а то и европейской страны.

Но, читая эту книгу, вы наверняка поймаете себя на мысли, что практически всё, что я рекомендую, можно сделать без дополнительных затрат.

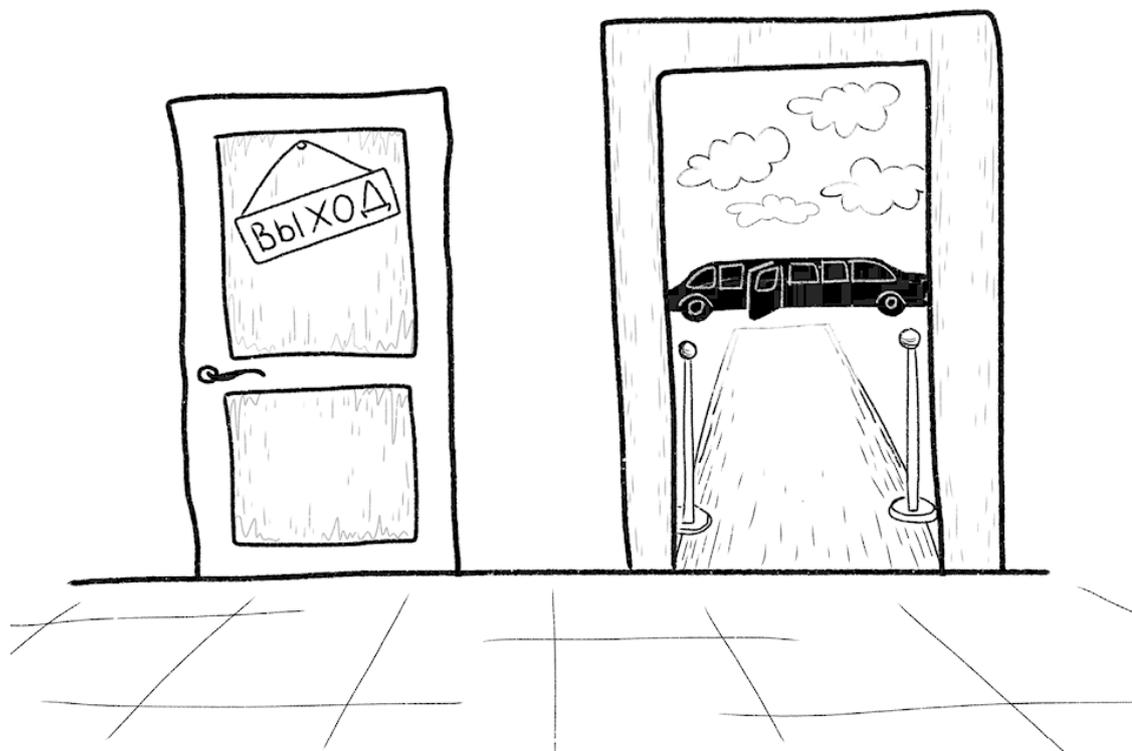
И это действительно так, потому что искренний сервис – это прежде всего отношения. Сколько стоит дружба? Сколько стоит преданность? Сколько стоят забота и участие?

Как и все настоящее в нашей жизни, настоящий, искренний сервис денег не стоит. Это не вопрос того, что мы делаем; это прежде всего вопрос того, как мы это делаем.

Как и все настоящее в нашей жизни, настоящий, искренний сервис денег не стоит. Это не вопрос того, что мы делаем; это прежде всего вопрос того, как мы это делаем.

Часть I

Что такое искренний сервис



Можно ли заставить сотрудников улыбаться, или Почему стандарты обслуживания не работают

Как вы считаете, насколько важен сервис? Думаю, вы согласитесь со мной – это важнейшее конкурентное преимущество из всех возможных. Лично я считаю его главным.

Клиент может простить многое. Отсутствие нужного ему товара. Цену выше, чем у конкурента. Практически всё, кроме плохого сервиса.

Лет десять назад я услышал интересную мысль: человек вообще готов простить абсолютно всё, кроме унижения. Жаль, что именно это чувство мы так часто испытываем в магазинах и банках, ресторанах и гостиницах.

Сколько раз, выходя из магазина или кафе, вы в сердцах бросали: «Больше никогда сюда не вернусь!» Была ли причиной цена товара или услуги? Скорее всего, нет. По моим наблюдениям, в каждом втором таком случае «виноват» сервис. Причем я говорю не об откровенном хамстве. Я имею в виду нечто сложно поддающееся описанию. Это можно только почувствовать. Думаю, вы понимаете, о чем я.

Главный вопрос, который я хочу задать всем читателям: «Почему так?» Я не знаю ни одной компании, где корпоративные стандарты начинались бы со слов: «Нам плевать на клиента!» Любой руководитель постоянно твердит о важности сервиса. Мы увешиваем стены плакатами с правилами обслуживания покупателей. Создаем стандарты обслуживания. Придумываем сложнейшие системы показателей эффективности и способы мотивации. Внедряем жесточайший контроль качества. Но ничего не меняется. Мы по-прежнему спрашиваем себя: почему так?

Ответ очень прост. Чтобы вы поняли, о чем я, расскажу первую историю.

Вот уже более десяти лет я занимаюсь управлением розничными магазинами. Впервые встал за прилавок в четырнадцать лет, когда решил заработать свои собственные деньги и устроился продавцом к отцу. Но согласитесь, управлять собой и управлять другими – «две большие разницы», так что этот период моей жизни мы пропустим.

Так вот, несколько лет назад я приобрел долю в липецкой сети супермаркетов SPAR и начал ими руководить. О том, что можно придумать в этой сфере, я могу написать отдельную книгу. Сейчас в наших магазинах много фишек. Вроде этих:

Фишка № 1. Все можно попробовать

Придя в наш магазин, вы можете попробовать любой товар, прежде чем его покупать. Причем любой – значит любой (кроме алкоголя, по понятным причинам). Подойдя к прилавку с колбасой, вы можете хорошо подкрепиться, дегустируя всё, что там представлено. Вы можете попробовать любые фрукты или овощи (их тут же помогут и нарежут). Хоть картошку. Ее, конечно, сначала должны отварить. Важно, что при этом вы не обязаны что-либо покупать. В принципе, вам вообще можно ничего у нас не покупать, а только пробовать, но я вам этого не говорил.

Фишка № 2. Счастье гарантировано

Хотите пробовать – пробуйте, не хотите – можете купить наобум. Вы не прогадаете, потому что у нас есть гарантия счастья. О чем идет речь? Сейчас объясню. Вы можете приобрести что угодно в нашем магазине, не пробуя, не нюхая и вообще не глядя на товар. В любом случае мы гарантируем, что вы останетесь довольны. Как? Очень просто. Например, вы купили картошку. Принесли ее домой. Помыли, почистили, сварили. Сделали пюре... и вам не понравилось. Дальше всё просто. Вы снова приходите в магазин, и мы возвращаем вам деньги. Или даем другую картошку. Или любой другой товар той же стоимости и еще подарок сверху, чтобы уже наверняка. Причем вам не надо нести с собой картошку или ее очистки. Вам не требуется чек или упаковка. Не нужен свидетель. Всё, что нужно, – прийти и сказать: я купил у вас картошку, мне не понравилось. А дальше мы сделаем все, чтобы вы все-таки были довольны. Это и есть гарантия счастья.

Фишка № 3. Подарки

Мы не устраиваем распродаж и не любим скидки. Вместо этого мы дарим подарки.

Если покупатель долго стоит в очереди, или чего-то не нашел, или мы еще как-нибудь перед ним провинились – мы обязательно дарим ему что-нибудь: яблоко, апельсин, пирожное, торт. Сотрудники выбирают подарок сами.

И так далее. Фишек и особенных сервисов у нас много. Но вот что интересно.

Начав управлять магазинами, я сразу же собрал весь персонал и рассказал им о новых стандартах работы.

Я рассказал о правилах обслуживания, среди которых были и «гарантия счастья», и «всё можно попробовать».

Я объяснил всё даже подробнее, чем вам. И, кстати, сразу объяснил, «за чей счет этот банкет». В розничной торговле есть нормы потерь и списаний (их, как правило, устанавливает собственник), все остальное – за счет коллектива.

И не важно, в чем причина потери. Закончился срок годности или украли, дали попробовать или съели сами. Всё, что выше норм, – за счет персонала. Так вот. У нас норм нет. Мы не удерживаем с сотрудников ни копейки. «Если вы даете покупателю что-то попробовать – за это платим мы», – объявил я, имея в виду собственников.

Любой, кто внедряет стандарты, знает, что дальше главное – контроль. И я, естественно, через какое-то время запускаю классическую процедуру «таинственный покупатель».

Напомню, о чем речь. К вам приходит секретный агент, который дает оценку вашему персоналу и сервису под видом обыкновенного покупателя. Есть один простой, но важный секрет, без которого «таинственный покупатель» как процедура работать не будет. Вы сами должны составить анкету, которую он будет заполнять. Нельзя брать анкету агентства, которое специализируется на этой услуге, просто потому, что они не знают ни ваших фишек, ни слабых мест.

Так вот, я составил анкету, вписав в нее всё, что важно для нас. Например, подходя к отделу гастрономии, таинственный покупатель должен был задать два «глупых» вопроса. Первый: «А можно попробовать колбасу?» Второй: «А если не понравится – можно вернуть?» Для большинства магазинов ответ на эти вопросы очевиден. Попробуйте сегодня зайти в ближайший и спросить что-то подобное, и вы сразу поймете, о чем я.

И вот процедура запущена, специально обученный человек приходит в наш магазин, подходит к прилавку с колбасой и, глядя в глаза продавщице, спрашивает: «Можно попробовать?»

Напомню, продавщице сто раз говорили, как поступать в подобной ситуации, но... «А вы брать-то будете?» – звучит в ответ. В общем – нельзя. Спецгент не сдаётся и говорит, как учили: «Хорошо, а если не понравится, можно вернуть?»

Что происходит дальше? Моя продавщица смотрит на покупателя и недоуменно переспрашивает: «Колбасу?!» Поворачивается к коллеге и через ползала кричит ей: «Света, ты слышала? Колбасу вернуть!!!» И они вдвоем начинают хохотать над покупателем, который задает такие дурацкие вопросы.

Стандарты – это не сервис. Настоящий сервис – то, что выходит за их пределы, нередко даже нарушая их. Это не то, что вы должны сделать для клиента. Сервис начинается там, где вы можете ничего не делать, но делаете что-то от себя лично. Искренне!

Грустная на самом деле история. Особенно если вспомнить начало этой главы, где мы уже говорили об унижении.

Как сейчас помню: читая отчет тайного покупателя, я откладывал его несколько раз, делая небольшой перекур. И пытался унять в себе две эмоции: желание прямо сейчас кого-то убить и крайнее изумление.

Как такое вообще могло произойти в моем магазине? Мы же установили «можно попробовать» и «гарантию счастья» как стандарт! Я лично растолковал это всем и каждому! И самое главное – колбасу пробуют не за их счет! За мой! Сотрудники слышали это не один раз. В чем причина такого поведения?

Ответ, на мой взгляд, прост. Причем он верен не только для этой предельно конкретной ситуации.

Он объясняет, почему стандарты, которые мы внедряем, не работают. Почему сотни страниц правил никто не читает. А если и читает – не запоминает. А если и запоминает – не соблюдает. Почему даже самые сложные схемы мотивации не работают. Почему жесточайшие системы контроля за качеством сервиса очень часто безрезультатны. Почему то, что мы называем корпоративными правилами и стандартами, миссией и видением, то, чем мы исписываем все стены в офисе и на распечатку чего тратим колоссальные деньги, не работает. Почему вы говорите сотрудникам одно, а они делают другое.

Сотрудники не разделяют ваших взглядов! Они считают иначе! Им это непонятно!

Вы говорите высокопарные фразы. Используете умные и красивые слова. А те, кто стоит напротив, то и дело зевают шепотом. Смотрят на вас, кивают, но ничего не меняется. И как бы вы ни контролировали их в дальнейшем, это все равно не решит проблему. Почему? По той же причине, по какой нельзя заставить сотрудников улыбаться клиентам. То есть заставить можно, конечно, делать что угодно. Не знаю, как вы, а я, например, могу. Я еще не говорил, что я ужасный деспот и тиран, одна лишь мысль о котором вызывает ужас и трепет?

Если, например, я приставлю к вашей голове пистолет и попрошу что-то сделать, вы, безусловно, сделаете практически всё. Нет, конечно, не продадите Родину, но по крайней мере поздороуетесь с клиентом. Если я продолжу требовать и буду настаивать, вы, безусловно, еще и улыбнетесь. Причем ваша улыбка будет настолько широка, насколько я попрошу. Она будет приветлива и изысканна. Но что произойдет, когда я уберу пистолет? Вместе с ним исчезнет и улыбка.

Нельзя заставить сотрудников улыбаться. Особенно когда вы на них не смотрите.

Когда я это понял, в моем сознании что-то перещелкнулось. Я наконец уяснил, почему многие руководители просто не способны выпустить процессы из-под контроля. А если это случается – всё идет вкривь и вкось. Кот из дома – мыши в пляс.

Но одновременно с этим я понял главное.

Заставить улыбаться нельзя, а вот сделать так, чтобы сотрудник захотел улыбнуться, можно.

Есть еще один важный момент. Касающийся, раз уже зашел разговор, улыбки. Я говорю об отношении к ней в России.

В американской розничной сети Walmart вот уже более 50 лет каждый «новобранец» при приеме на работу дает клятву: «Я торжественно обещаю улыбнуться и поприветствовать покупателя в пределах десяти футов, и да поможет мне Сэм¹». И знаете что? В дальнейшем он действительно улыбается.

Почему у нас по-другому? Почему мы не можем добиться такого минимума, как улыбка? Это же просто! Просто настолько, что за рубежом человек улыбается как дышит – вообще не обращая на это внимания.

На мой взгляд, причина прежде всего в отношении к улыбке.

Представьте, что вы находитесь где-нибудь за границей, идете по улице, и встречный прохожий, поравнявшись с вами, здоровается и улыбается вам. Что происходит дальше? Я предложу несколько вариантов – выберите наилучший.

¹ Имеется в виду основатель компании Сэм Уолтон. – Прим. ред.

1. Вы бросаетесь к нему на шею с криками «Папа (или мама)! Я так долго тебя искал!».
2. Опять же бросаетесь к нему и лезете целоваться.
3. Просто улыбаетесь в ответ и идете дальше.

Последний? Вы угадали.

Улыбка за границей ничего не значит. Человек просто улыбается вам, а через секунду уже об этом не помнит.

В России улыбка – это акт! После нее – сразу в ЗАГС. Почему? Потому что мы – страна Достоевского. Нам недостаточно самого факта, что нам кто-то улыбнулся, проходя мимо по улице. Нам нужно понять – почему? Зачем это он мне улыбнулся? Чего он от меня хочет? Что у него на самом деле в голове?

Знаете, что я (да и не только я) чаще всего слышу, когда привожу в пример американцев с их сервисом?

Да ладно с сервисом, просто – с улыбками. В России говорят: «Американцы... Улыбаются... Но неискренне же! Улыбки-то у них ненастоящие».

Вот в этом и проблема. Заставить улыбаться нельзя. То есть, снова оговорюсь, можно. Искренне – нельзя. А для нас это проблема.

Нам недостаточно, чтобы проходящий мимо человек улыбнулся. Нам нужно, чтобы он сделал это искренне.

Искренний сервис – это когда вы делаете для клиента не только то, что должны, но еще и то, чего можете и не делать.

Продолжая тему стандартов обслуживания и их отличия от настоящего сервиса, я бы хотел рассказать еще одну историю.

Я летел самолетом из Астрахани в Иркутск через Москву.

У меня на руках был билет бизнес-класса на рейс «Аэрофлота», выписанный сразу на весь маршрут. Так называемый круговой билет.

Проблема была в том, что между прилетом в Москву и вылетом в Иркутск был всего час. В принципе, успеть можно, хотя и со скрипом. Важно сразу из Астрахани зарегистрироваться на рейс. И самое главное, чтобы самолет прилетел вовремя.

В аэропорту у меня возникли сразу две проблемы. Во-первых, когда я приехал в аэропорт, то узнал, что самолет, на котором я должен был лететь в Москву, опаздывает на 40 минут. То есть между рейсами остается уже не 60, а 20 минут. А во-вторых, по непонятным причинам у меня не получается зарегистрироваться на рейс до Иркутска. Я в панике. В Иркутске меня ждут 120 человек.

Звоню в кол-центр «Аэрофлота». Я хочу попросить о сущей малости. Даже если самолет опоздает на 40 минут (хотя есть вероятность, что он наверстает часть этого времени в воздухе), я успею за 20 минут перебежать с одного рейса на другой. Всё, что мне нужно, – это быть зарегистрированным на него.

Набираю заветный номер, чтобы получить помощь, и слушаю: «Ваш звонок очень важен для нас, оставайтесь на линии». ОК, думаю, подожду. Минут через пять трубку снимает оператор и приятным голосом здоровается со мной, тщательно проговаривая все заученные наизусть фразы. Важно, что разговор записывают. То есть с контролем всё в порядке.

Выслушав все положенные речевые стандарты, я наконец сообщаю, зачем звоню. Девушка, говорю, помогите. Я лечу в Иркутск из Астрахани...

и подробно рассказываю всю ситуацию. В конце прошу помочь мне зарегистрироваться, объяснив, что сделать это самостоятельно у меня не получается. «Правильно ли я вас поняла, – спрашивает оператор (и я прямо чувствую, как начинаю закипать), – вам необходимо зарегистрироваться на рейс?» – «Да!» – говорю я. «Тогда вам стоит обратиться на стойку регистрации либо пройти самостоятельную регистрацию через интернет». – «Девушка! Вы что, не слышите меня? – почти кричу я. – Я не могу зарегистрироваться сам, в этом-то и проблема! И на стойку обратиться не могу. То есть могу, но в Астрахани, а у них та же проблема. А в Москве стойка регистрации уже будет закрыта! ОК, – говорю, – дайте мне, пожалуйста, телефон представителя «Аэрофлота» в Шереметьево». – «Правильно ли я поняла вас, – уточняет стандартно-вежливый диспетчер, – вам нужен телефон представителя «Аэрофлота» в Шереметьево?» – «Да», – говорю я почти шепотом. «Могу я поинтересоваться зачем?» – «Как зачем?! Если вы не можете мне помочь, возможно, он сможет! Я хочу попросить его зарегистрировать меня на рейс или по крайней мере не закрывать регистрацию. Не нужно задерживать самолет. До вылета я успеваю. Просто не закрывать регистрацию». – «Оставайтесь, пожалуйста, на линии», – говорит волшебная девушка.

И я жду еще. И вот она возвращается, чтобы добить меня словами: «К сожалению, мы не даем телефон представителя в аэропорту, могу ли я еще чем-нибудь вам помочь?»

Я не могу понять, что происходит. Я потратил минут двадцать на объяснения, а в итоге ощущаю, будто запутался в сладкой вате. Со мной так вежливо поговорили. Все стандарты соблюли. Сто раз сказали, как я им важен. Вот только не помогли.

Важное уточнение. Я лечу бизнес-классом. К тому же, у меня есть золотая карта часто летающего пассажира. Чем еще я могу подкрепить свои претензии на помощь? Что в результате? Я на грани нервного срыва. И скажу честно, наполовину из-за того времени, которое я потратил на все словоерсы.

Важно. Мне на самом деле могли помочь. Буквально за месяц до этого я попал в аналогичную ситуацию, застряв в московской пробке по пути в аэропорт. Я летел в Алматы авиакомпанией Air Astana. Так вот, я приехал в аэропорт за 10 минут до вылета. Меня ждали. Здесь я не прошу задерживать рейс. Просто помогите в регистрации. Успею – успею, нет – нет. Результат вам уже известен.

В общем, самолет опаздывает на 45 минут. Времени совсем мало. Я поднимаюсь на борт и хватаю за руку девушку-бортпроводницу. «Девушка, – говорю, – только вы можете мне помочь. – И еще раз объясняю ей ситуацию. – Я знаю, – продолжаю я, – вы можете связаться с землей. Я не прошу задерживать самолет. Я прошу всего лишь распечатать мой посадочный талон или не закрывать регистрацию». – «Хорошо, – без лишних слов говорит мне стюардесса, – я поговорю с капитаном». Я только-только устроился в кресле – она подходит ко мне и говорит:

«Я попросила капитана, и он пообещал, что, как только мы войдем в зону Москвы, он обязательно свяжется с наземными службами».

Еще через 20 минут она подходит просто поинтересоваться, как я себя чувствую, и сообщить, что она еще раз напомнила капитану о его обещании. Как я себя чувствую? Не сказать чтобы отлично. Проблема-то не решена. Но

зато я чувствую искреннее участие. Еще через полчаса она сообщает, что лично присутствовала при разговоре капитана с землей и мне пообещали помочь – прислать специального человека, который проведет меня тайными тропами.

У меня отлегает от сердца. Через 20 минут стюардесса снова рядом, чтобы спросить меня, как мое настроение, и предложить что-нибудь из бара. Нет лишних слов. Нет заезженных фраз. Просто забота. Искренняя забота.

Чем заканчивается история? В итоге самолет опаздывает на 53 минуты. То есть у меня остается всего 7 минут. Успеть нереально. Или, правильнее сказать, я бы думал, что нереально, не зная я уже того, чего пока не знает никто в самолете. Мой рейс на Иркутск задерживается на час. Нет, не из-за меня. Просто задерживается, по каким-то не зависящим от меня причинам. И вот я прохожу мимо той стюардессы и вижу, что она очень переживает. Она-то уверена, что я опоздал.

В зале прилета меня действительно встречает человек. Он держит над головой мой посадочный талон и кричит: «Недякин, пассажир Недякин, подойдите ко мне, Недякин...». Я успел!

К сожалению, я не помню имени той стюардессы. Скорее всего, я вообще забыл его спросить в спешке. Но эта история посвящается ей. Именно она виновата в том, что я по-прежнему люблю «Аэрофлот».

Самый главный вопрос. В какой части моей истории были выполнены все стандарты? Правильно, в первой. Когда я общался с оператором. Придаться не к чему. Наоборот, нужно дать премию. Я даже слышал о такой премии – за выполнение стандартов. Важно, что сервис был во второй.

Если вы задумаетесь над этой проблемой глубже, то поймете то же самое, что понял несколько лет назад я. Это перевернуло меня как менеджера. Если мы говорим о сервисе, его можно называть как угодно, но настоящий сервис может быть только искренним. Настоящий сервис – как настоящая лояльность, идет от сердца. Настоящий, искренний сервис исходит не из тонн бумаги, не из сотен стандартов и правил, не из систем показателей и контроля, оплаты труда или наказания. Настоящий, искренний сервис идет изнутри. Это то, что ваш сотрудник чувствует по отношению к покупателю.

Остается главный вопрос. Как этого добиться?

Внедряя стандарты, попробуйте попросить сотрудников стать в круг и зачитать вслух новые правила. И пусть говорят, что это похоже на секту. Более того, как уже говорилось, набор стандартов и правил играет роль некоего общественного договора, превращающего стадо в общество.

«Начальная школа»: нужны ли вообще правила?

После того как я рассказываю о принципе искреннего сервиса, многие делают одно и то же ошибочное умозаключение: «Так значит, стандарты вообще не нужны?»

Хотя я уверен, что большинство из них не работает, я не говорю, что они не нужны.

Помню, как написал первый в своей жизни стандарт.

Тогда я был наемным сотрудником в одной розничной сети. Я руководил всей сетью, при этом мой офис находился в одном из магазинов. Каждый день по пути к себе в кабинет и обратно я проходил через торговый зал. Важно, что я в принципе не мог долго усидеть в кабинете и проводил как можно больше времени непосредственно в торговом зале. Именно там мне было интереснее всего. И сейчас тоже. В общем, через две недели все сотрудники моего магазина знали меня в лицо.

И вот я в очередной раз прохожу через торговый зал на улицу и по пути решаю что-то купить. Вижу в одной из касс небольшую, человека на три, очередь и становлюсь в ее конец, рассчитывая заодно посмотреть, как работает наш кассир. Точнее, как она не работает. Она не то что не улыбается и не здоровается, она вообще никому из покупателей ничего не говорит. Даже сумму покупки не называет. Лицо апатичное, хмурое. Жвачку жует. В общем, идеал.

Очередь доходит до меня, и я (а в то утро я был в прекрасном настроении) очень доброжелательно ей говорю: «Ну, может, вы хоть со мной поздороваетесь?» Сотрудница, лениво облокотившись на прилавок, медленно поднимает на меня глаза, презрительно окидывает взглядом с ног до головы и говорит: «Ну здрасьте».

Что я сделал после этого? Вы еще помните, что я деспот и тиран? Нет, не уволил. Я вообще не сказал ей ни слова, развернулся и пошел обратно в кабинет. Я ее даже не ругал. А за что ругать? Ну хорошо, я вырос в приличной семье, меня с детства учили говорить «здравствуйте» и «до свидания», «спасибо» и «пожалуйста». Где росла она и чему учили ее? Может, ее учили плевать на пол и ругаться матом. Как я могу с нее что-то требовать?

Важно понять одну простую истину: прежде чем требовать что-то с других, сначала вы должны сообщить им о своих ожиданиях.

Как сказал мой хороший друг, весь мир держится на договоренностях. Если их нет, ты ничего не обязан делать. Причем речь идет не только о договорах или устных соглашениях. Закон, как вы знаете, – это тоже договоренность, форма общественного договора. Нет закона – всё можно. Есть – другое дело.

Так вот. Я вернулся к себе в кабинет. Закрыл его. Включил компьютер. И написал свой первый в жизни стандарт. Сегодня, когда мне хочется поднять себе настроение, я перечитываю его. Он действительно смешной.

Во-первых, он начинается со слов «кассы – основное прибылеобразующее звено магазина» и далее в таком же духе. Хорошо еще, про EBITDA не догадался рассказать.

Во-вторых, он написан десятым кеглем с одинарным интервалом, и там действительно много текста, который никто не читает.

Тем не менее у меня получился первый настоящий документ, к тому же я делал его 12 лет назад – будьте ко мне снисходительны.

Зачем я его писал? Во-первых, я хотел рассказать, чем так важен труд кассира и почему я собираюсь чего-то требовать. Именно поэтому я писал про прибылеобразующие звенья. Во-вторых, я хотел описать свои ожидания и установить правила обслуживания на кассе.

Что я сделал после этого? Я не совершил ошибку, которую допускают многие: они вызывают сотрудников для ознакомления под подпись. Я попросил администраторов размножить полученный стандарт по количеству кассиров во всех магазинах и раздать всем по экземпляру. А дальше на каждом собрании вставить в кружок и хором вслух читать мое творение.

Конечно же, на меня смотрели как на идиота. Но я говорил вам, что я деспот? Поэтому выбора не было. И я, проходя в тот же день мимо раздевалки и услышав нестройное «хоровое пение», понял: процесс пошел.

Я не рассчитывал, что стандарт перевернет мышление сотрудников. Я хотел лишь выработать рефлекс. Так, чтобы кассиры на подсознательном уровне могли обслужить покупателя правильно.

И знаете что? С той поры прошло уже много лет, но мы, внедряя стандарты работы в разных компаниях, до сих пор выполняем это нехитрое упражнение.

И пусть говорят, что это похоже на секту. В конце концов, по-настоящему успешная компания всегда немного напоминает ее. Главное, что рефлекс можно выработать у всех.

Более того, как уже говорилось, набор стандартов и правил играет роль некоего общественного договора, превращающего стадо в общество. Мы договариваемся о том, что делаем и чего не делаем, принимая законы. Именно они в результате и являются основой общества, в котором мы потом живем. Именно они формируют основы нашей культуры и менталитета. То же и заповеди. Без них не может быть ни одной религии. И если мы хотим построить что-то, хотя бы отдаленно все это напоминающее, вначале мы должны о чем-то договориться.

Но.

Если вы хотите таким образом добиться настоящего сервиса – это не подходит. Точнее, подходит лишь на первом этапе. Это как прописи в первом классе. Сами понимаете, нельзя оставлять ребенка на этом уровне.

Многие думают, что написанные и озвученные стандарты – это и есть внедрение сервиса. А, ну да, я забыл. Добавим в список контроль и мотивацию.

Но, как вы понимаете, это не даст того результата, к которому мы стремимся. Если не понимаете почему – прочитайте еще раз первую главу.

Наша же задача – заставить стандарты работать. Причем так, чтобы сотрудники демонстрировали отличное обслуживание не только потому, что так предписано, а прежде всего потому, что им самим это близко. Ни один стандарт не опишет всех ситуаций и не предложит идеального решения всех проблем. Всегда остается зона, где сотрудник должен сориентироваться сам и найти лучшее решение. Ну и, конечно, еще раз вспомним, что искренний сервис – это когда сотрудник делает не только то, что обязан, но и кое-что лично от себя. А этот вопрос вообще не поддается стандартизации.

Эд Старос из Ritz-Carlton так говорит об этом: «Изначально мы сформулировали 20 основных правил для того, чтобы обеспечить согласованность действий нашего персонала в деле обслуживания клиентов. Эти принципы никогда не были строгой программой действий, однако многие сотрудники начали склоняться к механическому и слепому их выполнению. Возьмем, к примеру, рекомендуемые для использования фразы «С удовольствием» и «Доброе утро». Разумеется, что с приветствием «Доброе утро» особых проблем не возникало, поскольку мало кому придет в голову говорить ее гостям еще и днем и вечером. А вот фразу «С удовольствием» стали использовать настолько часто, что она стала паразитом в лексиконе наших дам и господ. Но этим примеры не ограничиваются. Некоторые сотрудники так слепо

следовали рекомендации «Вместо того чтобы рассказывать, где находится нужное гостю место, проводите его туда» из основных правил Ritz-Carlton, что игнорировали даже весьма прозрачные намеки гостей на то, что подобное сопровождение не только не нужно, но и крайне нежелательно. Наблюдая, как сотрудники провожают постояльца даже до туалета или находятся рядом вопреки его желанию, мы пришли к выводу, что 20 основных правил нужно несколько видоизменить. И сделать это так, чтобы стимулировать сотрудников пользоваться своими собственными суждениями и в случае необходимости отступать от правил. Результатом такого преобразования стали «ценности обслуживания», сформулированные во время нашей активной совместной работы. На свет появились определения двенадцати ценностей, которые больше не напоминали стандартные предписания и не были столь однозначными. В плане отношения к гостям сформулированные позиции не служат указанием на единственно правильный вариант поступков в той или иной ситуации, а направлены на адаптацию любых действий с целью удовлетворения потребностей каждого конкретного клиента»².

Если мы хотим получить от сотрудников больше, мы не должны ограничивать их стандартами.

Безусловно, стандарты необходимы, чтобы договориться, что мы делаем и чего не делаем. Это наша конституция. Но вот какой вопрос меня интересует. Вы, вот лично вы, сколько вчера людей ограбили? Надеюсь, что ноль. Но правильно ли будет, если я предположу, что единственное, что вас удержало, – это Уголовный кодекс? Хочется верить, что нет. Тем более что в конечном итоге все зависит не от закона, а от того, насколько его нормы соответствуют нашим внутренним понятиям добра и зла, правильного и неправильного. Самое важное – это заложенная в нас система ценностей. Если она правильная, мы способны правильно оценивать свои поступки. Именно система ценностей подсказывает нам, как правильно поступить в той или иной ситуации. И именно она должна стать главным руководителем и контролером в среде искреннего сервиса.

Мы должны создавать систему ценностей, а не правил!

Тем не менее вот несколько рекомендаций по составлению стандартов:

1. Не пишите лишнего. Чем меньше слов, тем понятнее стандарт и тем легче его запомнить. Идеально, когда один пункт уместается в одну строку.

2. Избегайте слишком высокопарных фраз. Пишите понятным языком.

3. Лучше вообще ничего не пишите, а рисуйте. Стандарты самой крупной в мире розничной сети Walmart изложены в виде комиксов. Человек вообще с трудом воспринимает текст. Так устроено наше сознание: мы мыслим картинками. Чем нагляднее, ярче и интереснее стандарт – тем выше вероятность, что его запомнят.

4. Не начинайте стандарты с шаблонных фраз, это сразу вас скомпрометирует. Не пишите: «Клиент всегда прав!» Любой знает, что это не так. А если первая фраза – ложь, то и остальные не вызовут доверия.

5. Утренняя мантра или «хоровое пение» – это даже не начальная школа, это ясли. Поэтому спустя месяц после первого совместного прочтения стандартов лучше всего каждый день спрашивать: «Как вы это понимаете?» и «Зачем нам это?», – давая сотрудникам возможность объяснять всё своими словами.

² Мичелли, Дж. Ritz-Carlton. Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия. – М.: Эксмо, 2009.

Часть II

Как сделать сервис искренним



Еще один крайне важный с точки зрения управления сервисом вопрос – контроль. Именно ему полагается уделять наибольшее внимание после «стандартизации сервиса». Здесь сложно что-то возразить, есть только одно «но». Как бы вы его ни организовали, обязательно останутся «слепые зоны». Сколько бы вы ни потратили времени и денег на разработку стандартов – всегда останется то, что в них не описано. Сколько бы вы ни установили камер, некоторые участки не попадут в зону видимости. Сколько бы вы ни записывали разговоры сотрудников с клиентами, не избежать ситуации, когда все стандарты будут выполнены, а клиент, так и не получив помощи, навсегда разочаруется в вас. На мой взгляд, есть только один способ борьбы со слепыми зонами, а точнее, неправильным поведением наших сотрудников в моменты, когда на них никто не смотрит. Нужно сделать так, чтобы они разделяли ваши ценности. Верили в то же самое, что и вы. Чтобы это были не ваши, а их стандарты. И тогда мы получим главное – сервис будет искренним. Как это сделать? Создать среду искреннего сервиса, которая будет работать за вас.

Закон Недякина. Как контролировать сервис, не контролируя его

Вы хороший руководитель? Наверное, вначале стоит уточнить, что я вкладываю в это понятие. Во-первых, вы должны приходить на работу не раньше 11 часов утра и уходить не позже 17 часов. У вас должны быть минимум два выходных дня в неделю. Ну и, конечно, вы должны минимум три раза в год ездить в отпуск. Ах да, совсем забыл. Вы должны при этом быть еще и результативны, выполняя все планы и достигая всех целей. Круто?

Вопрос лишь в том, что нам всем мешает так жить.

Я думаю, что это, прежде всего, низкая производительность труда. И здесь я, конечно, не оригинален.

Я думаю, вы и так это знали. Важно, что я могу объяснить, как на самом деле ее повысить.

Во-первых, стоит разделять качественную и количественную производительность.

Начнем с количественной. Сколько взмахов лопаты за единицу времени вы можете сделать, если роете яму? Сколько ящиков разгрузите за час, если работаете грузчиком, сколько покупателей обслужите – если продавцом, деталей выточите – если слесарем, и так далее. Именно этой производительности труда мы уделяем первостепенное внимание. Важно также ввести термин «кривая обучения», или «кривая накопленного опыта». О ней знает любой производитель. Все просто: если вы делаете первую в своей жизни партию деталей, то, так как опыта у вас нет, на каждую деталь вы тратите довольно много времени. Каждая последующая партия делается все быстрее, так как вы все больше и больше учитесь, накапливая опыт. Производительность труда растет.

Давайте попробуем задать производительность труда руководителя как количество вопросов, которые он способен решить в единицу времени. Мы все когда-то делали первые шаги в управлении. Давайте возьмем за ноль производительности труда «один условный вопрос в час». Что происходит дальше? Вы становитесь опытнее и успеваете решать больше вопросов. Вот уже ваша производительность – два вопроса в час. Затем три вопроса в час. Я уверен, что в этом году вы успеваете сделать больше дел за тот же промежуток времени, чем в прошлом. Ну если не деградируете, конечно.

Но становитесь ли вы свободнее?

По своему первому магазину я носился как белка в колесе, поражая окружающих интенсивностью своей деятельности. А потом понял, что проблем не становится меньше. Пока я решаю одну, появляются две другие.

Не знаю, делал ли кто-то аналогичное открытие до меня. Если нет, можем назвать это законом Недякина. Он гласит:

«Скорость возникновения новых проблем опережает скорость, с которой вы учитесь решать старые».

Вы успеваете решить один вопрос – вас уже ждут два новых. Справляетесь с двумя – новых пять. С пятью – десять. Каким бы опытным вы ни стали, вы не начнете уходить с работы раньше. Грустно? Но это правда.

Качественная производительность – это смена парадигмы.

Давайте спросим себя, что в принципе представляет собой работа руководителя. Каковы его две важнейшие функции? Правильно. Ставить задачи и контролировать их выполнение. Именно на это уходит все время. Задача – контроль. Задача – контроль. И снова по кругу.

Посмотрим на это по-другому. А можно ли не контролировать? Или вовсе не ставить задачи?

Я прямо-таки вижу, как вы отвечаете так же, как и тысячи других людей, которым я уже задавал этот вопрос на наших мероприятиях. Конечно же, нет! Нельзя не контролировать! И что это за управление без постановки задач?

ОК. Тогда давайте вообще отвлечемся от управления компанией и поговорим о воспитании детей в семье. Скажите, а детей можно не контролировать?

И снова я слышу – нет. Но это неправильный ответ.

Меня перестали контролировать лет в десять. Родители не «забили» на меня – они просто перестали проверять дневник и вести точный учет всем моим передвижениям. В четырнадцать лет я при желании мог не прийти домой ночевать. Разумеется, я сообщал, где буду находиться, чтобы родители не волновались. При этом я ни разу не курил «косяк». Помню, руководитель одной крупной компании, в которой мы проводили мероприятие по сервису, услышав это, сказал: «Да ладно?! Я вот до сих пор люблю». Я спросил его: «А вас в детстве контролировали?» – «Еще как», – ответил он.

Понимаете? Меня не контролировали, и я абсолютно сознательно не становился на кривую дорожку, но видели бы вы многих моих друзей в тот момент, когда они выпадали из поля зрения своих родителей. Что они только не вытворяли. Я сам окончил школу. Сам поступил в университет. Сам его окончил и поступил в аспирантуру. Сам же и бросил ее. Одно лишь то, что я сейчас пишу эту книгу, уже говорит о чем-то. Между тем, я думаю, вы лично знаете массу людей, с которых в детстве не спускали глаз, а выросло непонятно что.

Главный вопрос – а в каком случае можно не контролировать ребенка? Есть очень простой ответ. Если вы его правильно воспитали. Если он разделяет ваши убеждения и ценности. Если он вам доверяет. Если уважает и ценит. Если боится подвести или огорчить.

Такое бывает только в том случае, если в семье сформирована правильная среда.

Качественная производительность заключается в создании среды.

Что это такое? Среду нельзя пощупать и очень сложно формализовать. Ее можно только почувствовать. Уверен, что вы попадали хотя бы раз в компанию, где ощущали ее. У меня такое бывало точно. Среда – то, чем пропитана компания. Это понятие гораздо шире, чем корпоративная культура, которую на деле мало кто из сотрудников компании разделяет, потому что чаще всего она распространяется сверху вниз. Среда наполняет компанию во всех направлениях. Это силовое поле, которое начинает изменять всё, что в него попадает.

Важно понимать, что среда есть всегда. Вопрос, какая, потому что болото – тоже среда. Кстати говоря, когда мы не уделяем ей внимание, то часто получаем в результате именно болото, и все, кто в нее попадает, тоже «заболачиваются». Вопрос лишь в том, управляете ли вы средой в своей компании или становитесь жертвой, когда среда начинает управлять вами.

Я говорю об управлении средой как о главной задаче руководителя. Нет ничего важнее. По крайней мере, если вы не хотите умереть на работе, так ничего и не достигнув.

Согласитесь, что большинство великих, да и просто успешных компаний, можно привести в пример, когда речь заходит о среде. Мы уже говорили, что успешная компания всегда немного напоминает секту. Дело в том, что, если удастся создать среду, дальше она начинает работать без нашего участия. Она притягивает то, что находится с ней на одной волне, и мы получаем правильных людей. Она отторгает инородные тела, которые не стали ее частью. Если кто-то из сотрудников не разделяет наши ценности, среда выщелкивает его из компании.

Особенно важно упомянуть о ключевом свойстве среды: не просто притягивать и отторгать, но и менять свойства объектов, в нее попадающих. Человек – уникальное существо. И его уникальность заключается в том числе в практически абсолютной социальной адаптивности. Проще говоря, любой из нас может приспособиться к той среде, в которую попадет. Стать ее частью. Вы когда-нибудь видели собаку, которая, прожив с хозяином бок о бок лет десять, ходит на задних лапах, читает книгу и разговаривает с ним на человеческом языке? А чело-

век, если его в младенчестве поместить в собачью стаю, будет бегать на четвереньках и лаять, в волчью – выть и охотиться, к обезьянам – лазить по деревьям и так далее. Говоря другими словами, создав сильную и здоровую среду в компании, вы сможете обратить людей в свою веру. Добиться того, что они станут разделять ваши взгляды и ценности. Именно вера – самый сильный контролер и самый сильный мотиватор, и если вы сможете перейти на эту ступень, сможете управлять сервисом, не управляя им.

Но главное – сервис будет не просто продуктом вашей среды. Он будет искренним.

Я сформулировал три основных принципа среды искреннего сервиса:

1. Призвание и увлеченность.
2. «Я»-культура и счастье сотрудников.
3. Искренние отношения, доверие и взаимочувствие (термин мой, объясню чуть позже).

И сейчас мы о них подробно поговорим.

Призвание

Нет ничего хуже нужды. Нуждающийся человек не может быть щедрым, не может быть счастливым, не может быть искренним. У нас должны работать те, для кого наше дело является не «работой по нужде», а призванием. Мы не должны делать то, что должны; мы должны делать то, что нам нравится.

В сети отелей Marriott, о которой я расскажу чуть позже, есть понятие Spirit to Serve. Это целое направление по развитию духа служения и самоуважения в компании, превращающее Marriott во что-то большее, нежели сеть гостиниц. Здесь помогают людям.

Это не то же самое, что сказать: «Я работаю за стойкой портье». Или: «Чищу унитаза». Или: «Работаю носильщиком». Или директором. Несущественно.

Однажды мне по моей просьбе раз пять поменяли номер, потому что мне то не понравился вид из окна, то расстояние до лифта, то что-то еще (я был тогда явно не в настроении), а на мою итоговую благодарность портье ответил: «It's Marriott». Мы должны верить в то, что делаем нечто большее, чем просто работа.

Мне запомнилась одна история о Ritz-Carlton.

Что такое человеческий фактор? Это когда кто-то что-то недоделал, до кого-то не дозвонился, не дождался, сделал не сам, а попросил кого-то и не проверил. А почему? Потому что не захотел. Важно понять, что человеческого фактора не существует. Существует лишь бесконечное «нравится – не нравится» – принцип, по которому мы принимаем абсолютно все решения в жизни.

Вы наверняка слышали об этой международной сети гостиниц класса люкс.

Начнем с общей политики компании в области сервиса. Как я уже говорил, я не знаю ни одной компании, которая бы говорила: «Нам плевать на клиента!» Абсолютно все, даже самые безнадежные, на словах возводят сервис в культ. Бросаются фразами вроде «клиент всегда прав» и «всё для клиента». К сожалению, проблема большинства из них в том, что дальше слов дело не идет. Потому что сказать и сделать всё для клиента – не одно и то же.

Что меня зацепило в Ritz-Carlton, так это существование конкретных правил, которым они следуют.

Например, учет того, на что обращает внимание клиент. Когда вы впервые заселяетесь в одну из гостиниц сети, они заводят на вас профайл в своей системе Mystique. В нем указывается любая информация относительно ваших привычек, того, что вы любите и что вам не нравится. Например, если вы переставите торшер поближе к кровати, или попросите халат большего размера, или восемь полотенец вместо положенных двух – эта информация попадет в ваше личное дело.

Горничная, официант, портье, да и вообще любой сотрудник, должны примечать ваши «фишечки» и обязательно вносить их в ваш профайл. И если вы снова поселитесь в любом отеле Ritz-Carlton – торшер будет стоять там, где надо, полотенце будет восемь, вам принесут дополнительный сахар к кофе или его не будет вообще, если вы пьете кофе без сахара.

Кроме того, если вдруг возникнет ситуация, которой вы останетесь недовольны, – любой сотрудник, от горничной до менеджера, обязан и уполномочен ее урегулировать. Он имеет право потратить до 2000 долларов на то, чтобы как-то компенсировать вам неудобство.

Интересно также и то, как Ritz-Carlton готовит своих сотрудников.

Несколько лет назад в руки ко мне попал рассказ одного из бывших сотрудников этой сети гостиниц. Он устраивался на работу официантом. Важно, что, если вы захотите стать офи-

циантом в Ritz-Carlton, с ходу вам это не удастся. Не важно, сколько вы уже работали по специальности и где. Не важно, чего вы достигли. Здесь вы в любом случае начинаете с обучения.

После обучения, которое длится несколько месяцев, начинается процесс стажировки. Вы приезжаете в отель и начинаете в нем работать. Ой, простите. Не работать. Скорее наблюдать. Работать самостоятельно вам не позволят. Парень, чей рассказ я читал, был закреплен за другим официантом, от которого он не должен был отходить ни на шаг.

И вот спустя несколько месяцев он наконец-то становится «полноценным» официантом. В этот момент каждому сотруднику дается возможность пройти еще один тест – на зачисление в кадровый резерв компании, – после чего сотрудник может сделать карьеру.

Этот тест – не стандартная анкета, где нужно выбрать правильные ответы. Сотрудник должен был написать небольшое эссе на тему «Служение, или Как я кому-то помог в жизни». «У моей сестры были тяжелые времена, и я поддерживал ее, проводя целые ночи в разговорах по телефону, выслушивая ее и пытаясь помочь ей советом», – написал он. «Ерунда! – сказали ему в отделе по персоналу. – Вот если бы ты пригласил ее пожить у себя, взял бы на себя хлопоты по дому, реально был бы рядом – вот это была бы помощь». В общем, карьеры он не сделал.

Это политика компании. Служение, искреннее желание помогать людям должно быть призванием, и только в этом случае ты сможешь чего-то добиться в компании.

В Ritz-Carlton создают среду, а сервис становится ее продуктом. И вот именно это более всего восхищает меня.

Одна из главных проблема с точки зрения сервиса – попадание в компанию случайных людей. Причем я прошу не путать «случайное попадание» и «попадание случайных людей». Почему? Да потому, что случайно попасть на работу и быть случайным человеком в своем деле – это разные вещи.

Одна из главных проблем случайных людей в сфере обслуживания – низкий престиж профессии. Кто из читающих эту книгу в детстве мечтал работать продавцом в гастрономе? Официантом? Носильщиком? Лично я мечтал быть милиционером. Потом разведчиком, ну а затем банкиром, правда, так им и не стал.

Кем мечтали быть вы? Актером или актрисой? Космонавтом? Музыкантом? Телеведущим? Именно эти профессии чаще всего встречаются в опросах. Я задаю этот вопрос два года на всех наших мероприятиях, и, по моему опыту, в сфере обслуживания с детства мечтал работать примерно каждый сотый! Я лично опросил более пяти тысяч человек. И только тридцать-пятьдесят из них с детства хотели заниматься тем, чем занимаются сейчас.

В магазине или ресторане работать непрестижно. Непрестижно работать в сфере обслуживания. Этому есть очень простое объяснение. Престижнее, когда прислуживают тебе, а не когда прислуживаешь ты.

И с этим сложно поспорить.

Конечно, только в том случае, если ты действительно относишься к тому, что ты делаешь, как к прислуживанию, а к себе – как к прислуге, челяди, рабу.

Возможно, вам знаком девиз Ritz-Carlton «Мы – дамы и господа – к услугам дам и господ». Многие сходятся во мнении, что именно он занимает ключевое место в создании той неповторимой атмосферы этих шикарных отелей, важнейшей частью которой является искренний сервис. Что вы чувствуете, слыша эти слова? Лично я – уважение. Уважение к себе. Уважение к своему труду. Не раболепие, а служение. Автор этого девиза – Хорст Шульц, сооснователь компании, бывший президент и один из главных создателей сервисной среды Ritz-Carlton. Вот как, по его словам, родился этот девиз:

Я начал свою карьеру в гостиничном бизнесе в 14 лет помощником официанта. Когда мама впервые взяла меня с собой в отель на работу, она сказала: «Нам в этот отель путь закрыт. Он только для важных людей. Для

важных и уважаемых людей. Так что тебе повезло. Вымой руки и веди себя пристойно». Она была как все мамы. После этого мы пошли к управляющему отелем. Он говорил с нами около 15 минут и в заключение подчеркнул, что нам никогда не стать такими, как гости, посещающие эту гостиницу, «поэтому даже не думайте завидовать. Этот отель для дам и господ – очень важных людей». Ко времени, когда я начал работать в ресторане отеля, я твердо усвоил, что гости – очень важные люди. Но несколько месяцев спустя понял, что значительность метрдотеля, за которым я наблюдал ежедневно, не меньше, чем постояльцев, поскольку последние были просто счастливы, когда он говорил с ними. В чем же дело? Да просто он был профессионалом высочайшего класса, он был особенным, потому что умел создавать вокруг гостя атмосферу великолепия. Приблизительно через полтора года меня отправили в школу подготовки кадров для гостиничного бизнеса. Там меня попросили написать сочинение на тему «Что я думаю об этом бизнесе». Я написал о том метрдотеле и озаглавил сочинение так: «Дамы и господа к услугам дам и господ». Я писал о том, что мы можем быть так же совершенны, как и он. Не заметить этого метрдотеля при входе в зал ресторана было невозможно. Так что все мы в любой момент можем стать дамами или господами, такими же, как наши гости.

Я считаю это весьма важным принципом, который должны понимать и помнить все, кто работает в этой индустрии.

Престиж профессии не в отношении к ней. Это прежде всего восприятие себя, идентификация своего места и определение своего пути. Служить или прислуживать – выбор каждого из нас. И именно с него можно начинать разговор о призвании.

Вернемся к Marriott. Мне запомнилась история, рассказанная во внутрикорпоративной книге *Spirit to Serve*. Ее рассказал один из сотрудников американского Marriott. Он работал носильщиком в отеле, который находился рядом с онкологическим центром. По понятным причинам в отеле часто останавливались пациенты клиники.

У автора истории завязалось знакомство с такой гостьей, проходившей в клинике курс химиотерапии. Ничего особенного, просто общение между клиентом и сотрудником компании. Не больше. Но он видел, как ей тяжело, особенно если учесть, что она приехала на лечение одна и рядом не было никого, кто мог бы ее поддержать, на кого она могла бы положиться. Он решил взять эту роль на себя. Он старался как-то о ней позаботиться, чтобы хоть немного скрасить очень страшный период в ее жизни. В мелочах. Как-то раз он заметил, что в ее номере немного прохладно, и принес ей еще одно одеяло и обогреватель. Потом еще что-то в том же духе. Всё это, кстати, не очень важно. Важно то, кем он работал в отеле. Он не был ни менеджером, ни консьержем – он был обыкновенным носильщиком.

И вот курс закончился, и эта женщина выезжала из отеля. Естественно, так как он был носильщиком, он взял ее вещи и отнес в такси. Но увидев, как печально и изможденно она выглядела, понял, что не может так ее оставить. Он подошел к менеджеру и отпросился, чтобы отвезти ее в аэропорт. Там он помог ей выгрузить вещи и снова понял, что не может ее бросить. Он остался до регистрации. Помог ей сдать багаж. Снова посмотрел на нее и снова позвонил своему менеджеру, чтобы опять отпроситься. В результате он полетел вместе с ней на другой конец страны. Там получил багаж, поймал такси, загрузил вещи, отвез ее домой и только после того, как поднял чемоданы в квартиру и убедился, что с ней все хорошо, вернулся в аэропорт и улетел обратно.

Часто, рассказывая эту историю, я слышу вопрос: а сколько ему заплатили? Возможно, даже кто-то из читающих эту книгу хотел бы его задать. Вряд ли у меня получится объяснить таким людям то, что я пытаюсь донести до вас в этой книге.

В истории нет ни слова о деньгах. И знаете что? Возможно, они были. Ну то есть ему дали премию, или, может, она дала ему щедрые чаевые. Важно лишь то, что делал он это не ради денег, а потому что просто хотел помочь другому человеку.

Не стоит рассматривать это как альтруизм. Помощь, за которой следует вознаграждение, – это неплохо. Мы живем в материальном мире. Мы должны есть и одеваться, платить за квартиру и учебу, отдых и развлечения. Для этого нужны деньги, и не замечать этого нельзя. В большинстве случаев неправильно и отказываться от них. Это может быть неискренним поступком, скорее свидетельством гордыни, чем добродетели.

Вопрос лишь в том, что вы с самого начала говорите тому, кому нужна помощь, – «Что я могу для вас сделать?» или «Что я за это получу?». Если все-таки второе – нам друг друга не понять.

Оказать помощь тому, кто в ней нуждается, – это служение. Человека, который делает это, трудно назвать прислугой, челядью или рабом. Он свободен. Свободен, потому что может этого не делать. А если делает, то не потому, что ему заплатили, а потому, что по-другому поступить не может. Это и есть призвание.

Увлеченность, или Не заполняйте вакансии кем попало

Нет ничего хуже, чем заниматься нелюбимым делом. Сознание устроено так, что ты никогда не добьешься в этом чего-то стоящего. Как говорил Стив Джобс, «есть только один способ сделать большое дело – нужно его полюбить».

Десять лет назад я был безработным. Всякое бывает. Сначала-то я сделал сногшибательную карьеру, став в 24 года топ-менеджером крупной международной компании.

А потом в один прекрасный день после конфликта хлопнул дверью. Юность. Максимализм. Ну да я не об этом.

Мне нужна была работа. У меня заканчивались деньги, и мне нужно было кормить семью. Жена только-только родила старшего сына, сидела дома, и я был единственным источником дохода в семье.

К моему великому удивлению, ко мне не выстроилась очередь из потенциальных работодателей, и я уже начинал серьезно беспокоиться по этому поводу. Я искал работу уже несколько месяцев, и вот однажды мне позвонили из кадрового агентства и сообщили, что мою кандидатуру рассматривают на должность директора крупного производственного предприятия, проще говоря – завода. Я, естественно, бегом прибежал на собеседование. Оно прошло лучше некуда. Я очень понравился собеседникам. Единственным негативным моментом было странное чувство внутри меня. Сомнение. Мысль: а мое ли это.

На следующий день мы поехали на завод. Потом в офис. Мне показали мой кабинет. Рассказали об очень хорошей зарплате (она превышала мою предыдущую раза в полтора), всевозможных бонусах. Предприятие меня впечатлило. Завод – картинка. Оборудование самое современное и абсолютно новое. В общем, сказка.

Но все это время меня точил червячок сомнения.

Чем дольше я смотрел по сторонам, тем больше понимал главное: «Я этим заниматься не хочу». Я понимал, что должен. Мне нужно кормить семью, мне действительно очень нужны деньги и нужна работа (вообще говоря, любая). Я сюда не хочу. Это не мое. Я был близок к панике. С одной стороны, долг мужа и отца, ответственность перед семьей, с другой – понимание, что

всю жизнь (я уже говорил про юношеский максимализм?) я буду заниматься нелюбимым делом.

Я до сих пор помню, как не спал всю ночь перед финальным разговором. А утром совершил один из самых нелогичных поступков в своей жизни (кстати, вы не замечали, что они, как правило, самые верные?). Я отказался. До сих пор помню шок директора кадрового агентства. Она не могла поверить своим ушам. От таких предложений не отказываются, сказала мне она. И я был совершенно с ней согласен. Я поступил абсолютно иррационально. Но необдуманной мой поступок не назовешь. Я его просто-таки выстрадал. Я отказался и верю, что поступил правильно. Кто знает? Возможно, я стал бы великим директором завода. Хотя вряд ли можно добиться этого без драйва и куража, которого просто не может быть на нелюбимой работе.

Почему я рассказываю эту историю? Всё просто. Мы нередко совершаем какие-то поступки от безысходности. Устраиваемся на нелюбимую работу, берем людей в компанию просто для того, чтобы заполнить вакансии. Это как брак без любви, в котором растут несчастные дети.

Так и в работе не может получиться чего-либо путного, если исходить только из того, что на вакантное место нужно кого-то взять. Очереди из соискателей нет. Найму первого встречного, чтобы было кому работать.

Для сервиса не может быть ничего страшнее, чем заполнять вакансии людьми, которые не любят то, что им предстоит делать.

У меня есть три простых правила подбора персонала. Хочу обратить внимание, что это мои правила и они не обязательно должны становиться вашими.

1. Я готов взять на работу любого. У вас может не быть образования. У вас может не быть опыта. Вы можете ничего не уметь. Я не буду наводить о вас справки, запрашивать рекомендации. Задам всего один вопрос: попрошу рассказать, чем вам интересна эта работа. И если вы убедите меня в том, что она вам действительно интересна, если я поверю в вашу искренность, вы приняты. Ошибался ли я в людях? Конечно. Но я знаю, что те, кто тратит время на «глубинное анкетирование», изматывающие собеседования и детекторы лжи, ошибаются не реже. Я часто вспоминаю топ-менеджера одной американской компании, которую мы консультировали. Он рассказывал мне, как его будущий босс проводил с ним собеседование. Серьезный мужчина в годах отложил его анкету в сторону, даже не заглянув в нее, и сказал: «Мне все равно, что там написано. Мы поговорим с тобой о жизни, и если я почувствую здесь (он показал куда-то в районе груди или, скорее, объемистого живота), что хочу работать с тобой, – у нас получится. Если нет – даже пытаться не будем».

Услышав эту историю, я даже обрадовался и сказал себе, что не одинок. Всё дело в том, что я всегда чувствовал себя как-то не так – непрофессионально, что ли, – когда говорил принимаемым людям примерно то же самое. Но если и в компаниях-гигантах так говорят... В общем, я перестал комплексовать.

А если серьезно, с самого начала своей карьеры руководителя я старался, нанимая людей на работу, понять главное – одного ли мы поля ягоды. Насколько близки наши ценности. Насколько схожи наши увлечения. Насколько, потенциально, человек может вписаться в среду, которую мы пытаемся создать. Это самое важное.

2. Я даю шанс. Если вы будете плохо работать, если у вас ничего не будет получаться и на вас в принципе можно будет ставить крест, если вы накосячите, но захотите, действительно захотите исправить последствия своей ошибки, то, прежде чем вас уволить, я всегда представлю вам шанс.

У меня в супермаркете работала продавцом молодая девушка. Честно говоря, не очень у нее получалось. Хотя «не очень», наверное, слабо сказано. Она была, казалось, безнадежной. Рассеянная. Делала очень много ошибок. Из рук все прямо-таки валилось. На нее постоянно жаловались.

Но почему-то мне казалось, что это все не оттого, что она не старается, а оттого, что у нее не получается. И я могу сказать с уверенностью, что человек, который старается, добьется результатов в разы больших, чем самый крутой профессионал, не стремящийся вперед. В общем, мы не расстались. Как-то раз я поговорил с ней, объяснив, что по всему должен ее уволить. Но не хочу этого делать, если не хочет она. Кроме того, я готов по-дружески ей помочь. Где-то через пару недель у нее уже была первая благодарность от покупателя. А после того как она получила необходимое признание, и не шепотом или просто в виде премии, а перед всем коллективом на ежемесячном общем собрании, результаты стали еще лучше (причем не только у нее). Она несколько раз становилась лучшим сотрудником месяца.

Любой имеет право на шанс. Если, конечно, захочет им воспользоваться.

3. Главное правило. Скорее, даже не правило, а исключение из предыдущего правила, ситуация, когда право на шанс не дается. Как бы хорошо вы ни работали, какими бы высокими ни были ваши результаты, мы расстанемся в течение часа, если вы станете разлагать коллектив, превращая пространство вокруг себя в ядовитое болото.

Меня часто критикуют за некоторую жесткость, но я еще раз повторю: нельзя брать на работу случайных людей и ожидать от них искреннего сервиса. Если же сегодня, глядя на свой персонал, вы понимаете, что проблема случайных людей – это ваша проблема, лучшее, что вы сможете сделать, – это расстаться с ними. Важно, что я говорю не о неопытных сотрудниках и не о тех, у кого что-то не получается. С ними как раз можно работать, если они сами этого хотят.

Многие руководители боятся незаполненных вакансий. Как мы будем работать, если из положенных двадцати человек у нас при таком подходе останется только десять? Да, десять действительно в два раза меньше с точки зрения количества и количественной производительности труда. А с точки зрения качественной? Будет ли вашим сотрудникам радостно ходить на работу, если рабочее место скорее напоминает гадюшник? Будут ли они увлечены настолько, чтобы говорить не «Ура! Наконец-то пятница!», а «Ура – понедельник!»?

Попробую привести пример. У вас есть увлечение? Хобби? Что вы любите делать? Клеить самолетики? Ухаживать за цветами? Собирать марки? Вышивать? Вязать? Строгать? Не важно, о чем конкретно идет речь. Важно, что это «что-то» есть у каждого. Теперь давайте посмотрим, как вы занимаетесь тем, что вас увлекает. Наверняка у вас есть точный план работы. Вы четко планируете время. И постоянно смотрите на часы, помня о том, во сколько вы должны закончить. Вы так занимаетесь любимым делом? Если да, то оно не любимое.

Хотя бы раз вы теряли счет времени? Увлекались ли настолько, что после в шоке смотрели на часы и спрашивали себя, как могло пролететь столько времени и как вы могли этого не заметить? Часто именно так проходят свидания с любимым человеком, или книгой, или марками, или с чем-то еще, что вам нравится.

Бывала ли в вашей жизни обратная ситуация, когда вы с тоской смотрели на часы и считали так до-о-о-олго тянущиеся секунды, спрашивая себя, когда же это наконец закончится? В чем разница между первым и вторым сценарием? Только в том, что вы чувствуете по отношению к своему занятию.

Я могу объяснить, почему так происходит.

Важно понимать, что все, что мы делаем, и все, что происходит с нами, мы постоянно оцениваем. Причем в большинстве случаев эта оценка проводится неосознанно. Большинство наших решений, как вы знаете, управляет наше подсознание. Важно, что именно на этом уровне, на уровне бессознательного, находятся наши инстинкты. И именно они напрямую влияют на наши решения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.