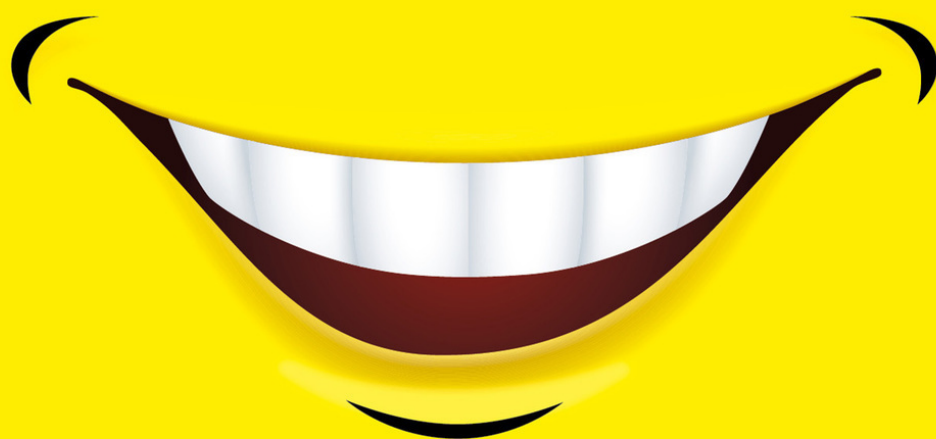


М А К С И М Н Е Д Я К И Н

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
Конец ознакомительного фрагмента.	17

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.

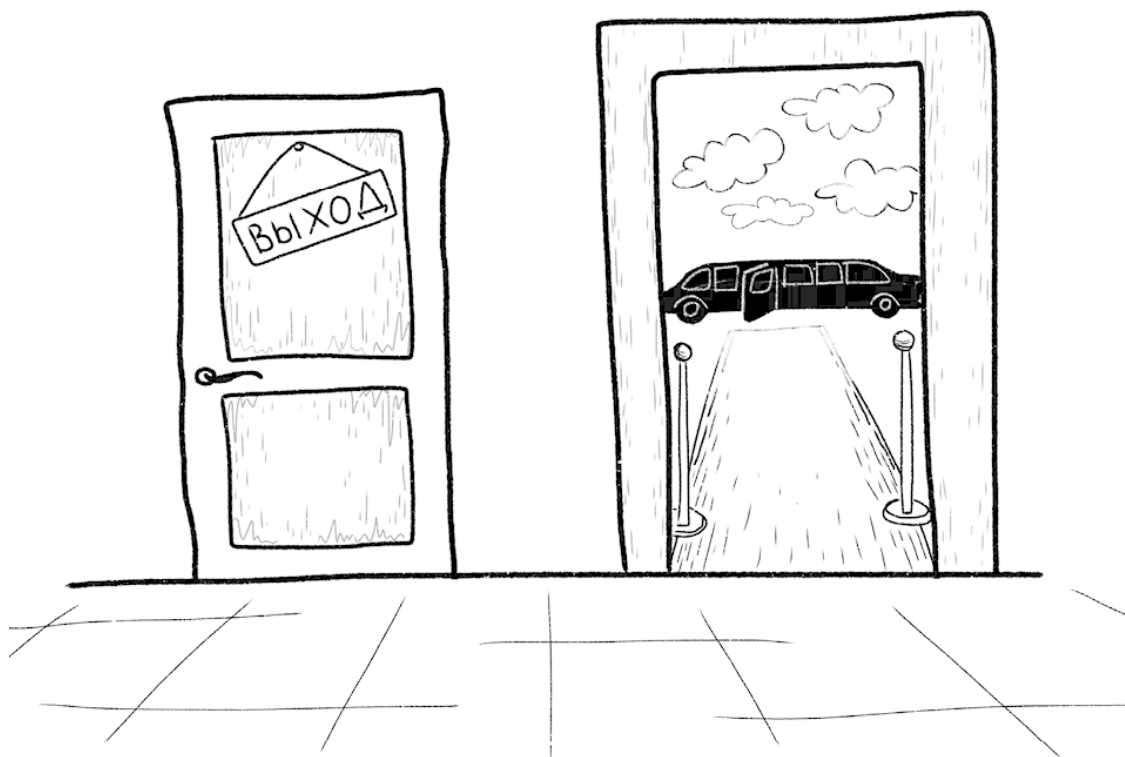
И это действительно так, потому что искренний сервис – это прежде всего отношения. Сколько стоит дружба? Сколько стоит преданность? Сколько стоят забота и участие?

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 сдается 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 исповедуем 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 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 здравствуйте».

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.

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.