

Любовь Гринберг

Как улучшить сервис в своей компании

50 проверенных опытом
инструментов



Любовь Гринберг
**Как улучшить сервис в своей
компании. 50 проверенных
опытом инструментов**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55560279

ISBN 9785449893116

Аннотация

Сегодня хороший клиентский сервис – это конкурентное преимущество, которое повышает прибыльность компании и помогает завоевывать рынок. Если вы руководитель, который отвечает за работу с клиентом, то представляете, как трудно научить сотрудников правильно работать с потребителями и получать лояльных клиентов. Книга содержит отличную подборку практических инструментов, которые можно сразу внедрять. Подойдет всем, кто хочет сделать свою компанию клиентоориентированной, но не знает, с чего начать.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
Почему я написала эту книгу и почему сервис – это не только про улыбки?	10
ГЛАВА 1. НАНИМАЙТЕ МЕДЛЕННО	13
Профиль сотрудника – что это такое и когда пригодится	13
Тесты при трудоустройстве – излишество или необходимость	18
Как повысить эффективность базового обучения	23
О чем не забыть на переговорах	25
ГЛАВА 2. ЗНАКОМСТВО С КОЛЛЕКТИВОМ	27
Как минимизировать стресс для сотрудника	27
Зачем сотрудникам презентовать компанию и как правильно это сделать	34
Можно ли избежать ненужных ошибок в период адаптации	39
ГЛАВА 3. СОЗДАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ С ХОРОШИМ РАБОЧИМ КЛИМАТОМ	43
Как создать среду, в которой любому новичку будет комфортно	43
Что такое внутренний клиент и ДНК-сервис	49

Как быстро перезнакомить всех, или Зачем нужен Big Breakfast	52
ГЛАВА 4. #PRO СТАНДАРТЫ	55
Какую пользу приносят единые стандарты	55
Нужен ли дресс-код вашим сотрудникам	64
Где живет истинный сервис	67
ГЛАВА 5. НАУЧИТЬ ЛЮДЕЙ УЧИТЬСЯ	71
Перестать терять время впустую	72
Конец ознакомительного фрагмента.	73

Как улучшить сервис в своей компании 50 проверенных опытом инструментов

Любовь Гринберг

Редактор Елена Сергеевна Евстратова

Корректор Ольга Валентиновна Криворучко

Дизайнер обложки Оксана Алексеевна Требунских

Иллюстратор Андрей Владимирович Баранов

© Любовь Гринберг, 2020

© Оксана Алексеевна Требунских, дизайн обложки, 2020

© Андрей Владимирович Баранов, иллюстрации, 2020

ISBN 978-5-4498-9311-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

В современном быстроменяющемся мире мы все чаще полагаемся на технологии и забываем о человечности. Поэтому тема сервиса, клиентоориентированности поднимаемая в данной книге актуальна как никогда. Автор живым язы-

ком с яркими примерами из личного опыта, рассказывает, как выстроить идеальный сервис в компании. Хочется особо отметить системность и комплексность подхода. Начиная от найма правильных сотрудников и заканчивая подробными чек-листами по всем пунктам улучшения сервиса и клиентолюбия в компании. Крайне рекомендую данную книгу всем руководителям и собственникам, кто хочет быть лидером в своей сфере.

Олег Мельников, директор Исследовательского Центра
«QWERTY»

ВВЕДЕНИЕ

*Лучшая система клиентского сервиса является
и самой простой:*

*делай то, что обещал, и делай это с первого
раза.*

Карл Сьюэлл¹

Мы все – клиенты в какой-либо сфере услуг, поскольку ходим в магазины, парикмахерские, посещаем лечебные учреждения, оформляем документы, берем кредиты, ужинаем в ресторанах и кафе, а также путешествуем. Повсюду мы сталкиваемся с обслуживанием: иногда от него остается незабываемое впечатление, которым хочется поделиться, но бывает и наоборот – что называется, с осадком.

За последнее время в нашей стране заметны улучшения в сервисе: об этом много говорят, пишут и даже рекламируют заботу о нас. Но превосходный сервис – это не только приветствие и вежливость персонала. Хотя это тоже важно. Прежде всего сервис – это стремление сотрудника решить задачу клиента так, чтобы он захотел вернуться. И сервис – это тоже услуга.

¹ Карл Сьюэлл – американский бизнесмен, создал одну из лучших автодилерских сетей в мире. За годы работы он увеличил стоимость своего бизнеса во много раз. Автор бестселлера «Клиенты на всю жизнь».

Чем больше и старше компания, тем сложнее сделать так, чтобы все сотрудники предоставляли сервис на высшем уровне. Легко уделить внимание и научить каждого, если в компании 10—20 человек, а если 1000—2000? Как ожидать, что каждый сотрудник будет работать с клиентами так же, как работали бы вы сами?

Эту задачу решает встроенная во все ваши процессы система качества обслуживания. Карл Сьюэлл в своей книге о том, как получить клиентов на всю жизнь, тоже пишет об этом: «Системный подход представляет 80% обслуживания. Он позволяет каждый раз давать именно то, что необходимо клиенту, – и это важнее улыбок и „спасибо“»².

Мы часто недооцениваем еще один важный факт: в большинстве точек продаж и сфере обслуживания работают люди поколения Y. Это поколение, которое легко общается с незнакомыми людьми только в интернете, а в реальности испытывает с общением проблемы. Эти молодые люди выросли в эпоху интернета, сотовой связи и автоматизации, поэтому им проще купить колу в автомате, чем в магазине. И когда они сами начинают работать с клиентами, многие из них не понимают, что значит «хороший сервис, превос-

² [Карл Сьюэлл и Пол Браун. Клиенты на всю жизнь](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

ходящий ожидания». Задача руководителей и наставников – помочь им компенсировать этот пробел в знаниях. Книга, которую вы держите, позволит не только это сделать, но и создать правила клиентоориентированности, а также развить «чувство клиента» в каждом сотруднике.

Почему я написала эту книгу и почему сервис – это не только про улыбки?

У меня хорошее сервисное воспитание, которое дала мне мама. Я поняла это, когда погрузилась в тему сервиса и стала обучать этому других. Мне легко сказать «Здравствуйте» незнакомому человеку или поблагодарить не задумываясь. Но в своей работе я столкнулась с тем, что не все так могут и не у всех есть чувство «сервиса». Тогда я стала думать, как его можно развить у сотрудников, которые работают с клиентами.

Система, о которой пишу в книге, пришла не сразу. Свой профессиональный путь я начинала как специалист международных операций, потом долгое время работала с клиентами. А спустя несколько лет мне посчастливилось попасть в банк с сильной корпоративной культурой, где и стал формироваться мой подход к теме клиентоориентированности: сервис – это не только про улыбки. Это стремление сделать максимум для человека и помочь ему. И для того, чтобы у всех сотрудников компании был такой же подход, необходима встроенная в бизнес-процессы и отлаженная система качества обслуживания.

Полученные в этой правильной среде знания и навыки продолжали расти в других банках и компаниях финансовой сферы. Однако многие решения являются универсальными и для других отраслей. И я заметила, что компании с неважным сервисом уступают свои позиции на рынке. И наоборот – рост уровня удовлетворенности клиентов на 8 пунктов (так называемый индекс NPS) увеличивает рост валовой прибыли на 1%. В масштабах большой компании даже 1% – значительная цифра. Бизнес – это всегда про цифры, а сервис – про эмоции. Но эмоциями тоже можно управлять. А для этого нужно научиться конвертировать их в цифры. И об этом я тоже рассказываю в своей книге.

Помимо этого, в книге я привожу случаи, которые основаны на личном опыте работы в финансовых компаниях. По моим наблюдениям, с точки зрения сервиса и клиентоориентированности это более продвинутая среда. Чего нельзя сказать о госучреждениях, а также о некоторых других сферах розничного бизнеса. Возможно, именно поэтому мой опыт и кейсы из работы с потребителями в финансовой сфере будут интересны и полезны менеджеру любой компании, которая работает с клиентами.

5 фактов о Любви Гринберг

- Прошла путь от специалиста до руководителя в сфере качества обслуживания.
- Работает в сфере финансовых услуг больше 23 лет.
- Выпускник Новосибирского государственного университета; имеет степень МБА университета Манкоса; сертифицированный специалист по стандартам ISO 9001.
- Ведет колонку по качеству в корпоративном журнале и тренинги по улучшению сервиса для сотрудников компании.
- 10 лет работала в банке с участием иностранного капитала и знает о клиентоориентированности на собственном опыте.

ГЛАВА 1. НАНИМАЙТЕ МЕДЛЕННО

Когда я нахожу сотрудника, который, как оказывается, не годен для работы, я чувствую свою вину, потому что это я принял решение нанять его.

Акио Морита³

Профиль сотрудника – что это такое и когда пригодится

В одной из библиотек Европы проводилось исследование-эксперимент.

В первый день сотрудникам библиотеки дали установку вести себя формально – здороваться без эмоций, отвечать на запросы клиента только, есть книга или нет, не давать рекомендаций и не провожать к столикам. Затем среди клиентов, которые посещали эту библиотеку, провели опрос. В своих отзывах о библиотеке клиенты часто упоминали неудобную мебель, тусклый свет, пыль на полках, неудобное расположение столов и другие подобные вещи.

³ Акио Морита – выдающийся изобретатель, создатель одной из ведущих компаний в Японии – Sony, автор известной на весь мир книги «Сделано в Японии».

Во второй день сотрудникам дали установку вести себя естественным образом – улыбаться клиентам, давать рекомендации по жанрам и авторам произведений, провожать в читальный зал, интересоваться, удобно ли клиенту, прощаться на позитивной ноте и приглашать приходить снова. Результаты опроса клиентов поразили. То же самое помещение библиотеки клиенты называли удобным, светлым, уютным, отмечали удобную мебель и полки с книгами. Уверjali, что придут еще.

Вывод – впечатление у клиента создает именно поведение сотрудников компании и их манера общения, а не обстановка или техника. Основной сервис – это люди, их знания, манеры и умения найти подход к клиенту. Поэтому строить систему качественного сервиса в своей компании лучше именно с поиска нужных людей.

Для этого я рекомендую начать с понимания базовых вещей:

1. Какие сотрудники вам нужны. Например, вам нужно закрыть позицию специалиста по работе с клиентами. В этом случае вы будете искать человека, который обладает подходящим под вашу деятельность образованием, грамотной устной и письменной речью, умением слушать и анализировать полученную информацию, а также четкой дикцией и опрят-

НЫМ ВНЕШНИМ ВИДОМ.

2. Какими качествами им необходимо обладать. Например, специалист по работе с клиентами должен быть вежливым и стрессоустойчивым, ориентироваться на клиента и говорить таким образом, чтобы в процессе продажи выстраивать новые отношения. Если сотрудник работает с документами, он, кроме того, должен быть еще и внимательным, чтобы не допускать ошибок при оформлении.

3. Какие навыки у них должны быть развиты. В нашем примере кандидат прежде всего должен обладать хорошими коммуникативными навыками, уметь пользоваться современными техническими средствами коммуникации и связи.

4. Важен ли опыт или вы готовы брать студентов и обучать их сами.

Все эти требования важно четко прописать в профиле кандидата⁴. **Профиль кандидата** – это документ с требованиями к образованию, профессиональным компетенциям и навыкам, которые необходимы, чтобы выполнять должностные обязанности, а также с оценкой этих требований. Профессиональный профиль необходимо составлять для каждой должности в компании. А чтобы точнее опи-

⁴ Пример в Приложении 1.

сать все компетенции, необходимо привлекать руководителя и лучшего сотрудника, работающего в этой должности.

Перед тем как приглашать кандидата на собеседование, оцените по резюме, подходит ли он вам по базовым критериям из профиля для этой позиции. Базовые критерии – это те четыре пункта, которые я назвала выше.

Далее начинается самое интересное: даже если кандидат прошел по базовым требованиям, указанным в резюме, не спешите. Автор⁵ одной очень известной книги по менеджменту говорил: «Нанимайте медленно, увольняйте быстро»⁶. Подбор кандидатов – это важный компонент корпоративной системы качественного сервиса. Многие руководители паникуют, если у них не заполнены вакансии или по этой причине может закрыться точка обслуживания. Они стараются заполнить как можно скорее эти позиции любыми людьми, думая, что смогут научить любого. Либо хотят временно закрыть «дыру» в своем штатном расписании, пока ищут более сильных кандидатов.

Руководителю одного из северных городов нужно было

⁵ Дэн Кеннеди – автор книг по бизнесу, советник по маркетингу, бизнесмен, лектор и мультимиллионер.

⁶ Дэн Кеннеди. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. М.: Альпина Паблишер, 2016.

срочно найти сотрудника, так как по стечению личных обстоятельств уволились сразу два специалиста. Ситуация сложная: простой офиса дорого обходится, а закрыть сразу две позиции сильными кандидатами на Севере трудно. В результате руководитель принял кандидата, который изначально не подходил по требованиям: уровень образования и опыт работы не соответствовали позиции. Через неделю молодой человек пропал – не являлся на работу и не отвечал на телефон. И для руководителя ситуация еще больше осложнилась, поскольку помимо поиска пришлось заниматься увольнением сотрудника.

К сожалению, как только кандидат принят, часто забывается, что он изначально не подходил по требованиям. И прежде чем спросить с такого сотрудника, руководителю нужно уделить ему в несколько раз больше внимания, своего времени, чтобы обучить и потом проконтролировать. Но зачастую находятся более важные задачи, и времени на это не хватает.

На мой взгляд, это нечестно и по отношению к самому кандидату. У него формируются другие ожидания – его приняли, значит, он подходит, но работа оказалось совершенно не такой, о которой он мечтал. Поэтому как сотрудник он может оказаться вам не очень полезен.

Тесты при трудоустройстве – излишество или необходимость

Когда подбираете кандидата, можно повысить объективность оценки. Для этого его следует протестировать, даже если он подошел по базовым требованиям. Существуют различные методики, которые применяют работодатели в качестве тестов. Чтобы выбрать нужную вам, необходимо понять, что для вас наиболее важно:

- навыки продаж,
- внимательность и организованность,
- развитость эмоционального интеллекта,
- уровень ответственности,
- все вместе.

Выбор зависит от того, чему вы можете обучить и какие качества должны быть априори. Здесь не может быть единого сценария.

*В одном из крупнейших европейских банков розничного кредитования все кандидаты должны были сдавать **тест** на «Цвет мозга»⁷. Да-да, такое вот название. Тест очень*

⁷ Официальное название метода – «Структограмма». Он известен на кадровом рынке России как тест «Красный – синий – зеленый». Разработчик теста и официальный представитель – международная компания IBSA (Institut für Biostruktur-Analysen AG), институт которой находится в Швейцарии. Ли-

простой, и в нем нет правильных и неправильных ответов. Зато он четко показывает, какие качества преобладают у человека – потребность в общении или дистанции, стремление доминировать или подчиняться. На основании этого принималось решение о приеме на ту или иную вакансию.

Допустим, вам важны в сотруднике *внимательность, количество возможных ошибок и скорость выполнения работ*. Более того, вы уверены, что продавать-то уж точно его научите. В таком случае вам подойдет **тест Бурдона**⁸. Это простой тест, который проходят даже школьники. Его суть в том, чтобы сразу определить, насколько человек понял задание, а значит, был внимательным и сразу стал его правильно выполнять. Если кандидат изначально не уловил суть задания, он не сможет пройти тест. А это важно понимать именно на первом этапе. Например, я работаю в финансовой сфере, где главный продукт – деньги, поэтому внимательность здесь очень важна. Одна ошибка может стоить очень дорого.

Если вам важно определить уровень *эмоционального интеллекта* – подойдет **тест «Лица»**⁹. Эмоциональный интел-

цензии на право использования метода купили такие компании, как General Electric, банк Société Générale, DEKRA, Volkswagen, Nestlé/Maggi и другие. В России порядка 20 лицензированных тренеров. Официальный сайт метода <https://www.structogram.ch/#1>

⁸ См. в Приложении 2.

⁹ См. в Приложении 3.

лект – это умение хорошо разбираться в эмоциональной сфере человеческой жизни, понимать эмоции и с их помощью решать проблемы и вопросы, связанные с отношениями.

Эмоционально развитые люди хорошо читают мимику и жесты, им нравится знакомиться и узнавать других, они любознательны, испытывают симпатию, а также способны различить раздражение, волнение, тревогу, грусть, злость и другие эмоции, которые мы испытываем. Если правильно распознать испытываемую эмоцию, с ней легче справиться, понять причину ее возникновения и не позволить этому чувству управлять собой.

Такие люди удобны как сотрудники, поскольку они точно определяют эмоции других людей, даже если просто взглянут на них. Эмоционально развитые люди умеют слышать и хорошо понимать проблемы других, замечать происходящее и тех, кто нуждается в помощи, и без лишних вопросов оказывать эту помощь. Именно это качество – отличительная черта клиентоориентированного сотрудника. Эмоциональный интеллект можно развить, но на это потребуются достаточно много времени. Если оно у вас есть, дерзайте!

Еще один показательный тест – **на уровень субъективного контроля.** Уровень субъективного контроля (УСК) – *методика, которая показывает насколько человек готов брать на себя ответственность за то, что происходит с ним*

и вокруг него¹⁰. Проще говоря, это психологический тест, который характеризует тот или иной тип личности и показывает склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям. Тест помогает понять, насколько человек ответственный и владеет собой, как он поведет себя в той или иной ситуации и какая у него степень эмоциональной зрелости.

В тесте 44 утверждения. Кандидату предлагается прочитать их и выразить свое отношение – согласен он с ним или нет и насколько. Оценки нужно выставлять по 6-балльной шкале от «не согласен полностью» до «полностью согласен». Например, одно из утверждений звучит так: «Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого»¹¹.

Удобство этой методики в том, что она есть в открытом доступе в интернете. Кандидат может пройти этот тест сам и направить вам ссылку на результат.

Есть множество других методик для тестирования кандидатов, в том числе на клиентоориентированность. Главное, знать, какие качества для вас важны в будущем сотруднике и что вы хотите проверить.

¹⁰ Уровень субъективного контроля (УСК) – наиболее распространенная в нашей стране методика определения интернальности/экстернальности личности. Тест разработали Е. Ф. Бажин, Е. А. Голынкина и А. М. Эткинд в 1984 году.

¹¹ Тест УСК (уровень субъективного контроля). Его можно пройти онлайн <http://psytests.org/personal/usk-run.html>

Каким будет тестирование: расширенным или коротким – выбор за вами. Важно понимать, что тестирование формирует правильные ожидания у всех участников процесса. Например, кандидат понимает, что вы берете не всех, а принимаете взвешенное решение на основе многих факторов, в том числе и научных. Это поднимет его в собственных глазах и простимулирует стать частью вашего коллектива.

Вам тестирование нужно, чтобы с наименьшими временными и денежными затратами убедиться в необходимых профессиональных качествах у кандидата и выделить наиболее достойных из всех желающих.

Как повысить эффективность базового обучения

Существуют разные мнения по поводу того, когда лучше проводить обучение человека, который устраивается к вам на работу, – до или после трудоустройства. Могу точно сказать, что обучение до того, как вы заключили трудовой договор, наиболее эффективно, и вот почему.

Кандидат больше получает информации о самой компании, ее ценностях, продукте, процессах. В результате он принимает для себя решение – насколько эта работа подходит именно ему, будет ли ему интересно, откликаются ли ему те самые ценности, готов ли он разделить их и стать частью этой компании. Со своей стороны вы также оцениваете будущего сотрудника, пусть неглубоко, но это помогает принять окончательное решение по поводу той или иной кандидатуры.

Если вы можете позволить себе проводить очное обучение – это наилучший вариант. Если нет, значит, стоит сделать электронные курсы с последующим тестированием, которые кандидат пройдет самостоятельно. Или можно зашить всю теорию в геймификацию, то есть обучать с использованием игровых методик: кандидату предлагают компьютерную игру, в которой человек одновременно обучается и выполняет задания.

Оптимальное время для обучения – от 2 до 5 дней. Если кандидат имеет опыт работы в вашей сфере, то, как правило, достаточно пары дней, чтобы освоить специфику другой компании. Если такого опыта нет, то кандидатам нужно время, чтобы освоить азы и начать применять теорию на практике.

После обучения обязательно следует провести тест либо опрос. В моей практике около 50% кандидатов отсеиваются уже на этом этапе. Считаю, что это хороший результат – люди не будут эффективно работать, развиваться и расти с вами, если «душа не лежит». Лучше сразу понять, что вам не по пути, чем через месяц, два, а бывает и год, когда вы вложите по всем параметрам в этого человека больше в разы.

Кандидаты часто задают вопрос: оплатят ли им время, которое они потратили на обучение? Скажу честно, это возможно, но зачем?! Если человек не готов потратить свое личное время на свое же обучение, это еще один показатель. Значит, он и ради клиента не готов будет сделать что-то большее – не задержится после работы, если за пять минут до окончания рабочего дня вдруг пришел клиент, не нагнется поднять мусор возле двери своего офиса, не позвонит лишний раз, не напишет, не поможет...

О чем не забыть на переговорах

Последний шаг, но не менее важный – переговоры с будущим сотрудником. Переговоры – потому что вы должны договориться и обозначить главные моменты, которые будут встречаться в работе, спросить, как он понимает ценности и как собирается становиться частью вашей команды. Когда человек сам проговаривает и дает обещание, это мощный психологический фактор, который впоследствии ему сложнее нарушить.

Очень часто я слышала от сотрудников: мне не говорили, что я должен работать до последнего клиента, независимо от того, когда он пришел, что я должен соблюдать дресс-код, а у меня нет белой рубашки, что в мои обязанности не входит подбирать мусор – я не обслуживающий персонал, и много чего еще. Если бы такие вещи оговаривали до того, как человек устроился, таких ситуаций не возникало бы.

Принимайте на работу дружелюбных, ответственных, способных людей, которые хотят работать с клиентами. Такой тщательный отбор приводит к улучшению сервиса.

КАК ПРАВИЛЬНО НАНИМАТЬ СОТРУДНИКОВ

1. Разберитесь, кто конкретно вам нужен и какими каче-

ствами этот человек должен обладать.

2. Для каждого кандидата составляйте профессиональный профиль с требованиями к образованию, компетенциям и навыкам.

3. К работе над профилем привлеките не только руководителя, но и лучшего сотрудника в этой должности. Каждого потенциального кандидата оценивайте в соответствии с этим профилем.

4. Подберите подходящие тесты. Они помогут отсеять лишних кандидатов и выявить сильные и слабые стороны в тех сотрудниках, которых вы хотите взять.

5. Проводите базовое обучение до того, как подпишете трудовой договор. Вы сможете лучше оценить сотрудника, а он – принять решение, подходит ли ему компания.

6. О важных вещах, например, о том, что если клиент пришел поздно, то сотрудник должен задержаться, договаривайтесь «на берегу».

ГЛАВА 2. ЗНАКОМСТВО С КОЛЛЕКТИВОМ

Как минимизировать стресс для сотрудника

– С вашего позволения, представлюсь. Меня зовут...

– На этом и закончим. Не хочу перегружать память.

«Укрощение строптивого»

– Доброе утро, как добрались? – спросил приветливый молодой человек. – Хотите кофе? Скоро подойдут ребята, и вас представят.

Если честно, было приятно: чувствовалась забота и какая-то легкость. Ароматный кофе поднимал настроение, и напряжение от предстоящего знакомства с будущими коллегами и начальником спадало. Огромное светлое помещение наполнялось солнечным светом и людьми. Проходя мимо, они приветствовали меня улыбками. Иногда мы обменивались парой незначительных фраз. Это было очень естественно. На минуту мне показалось, что это не первый мой

рабочий день, а просто я вернулась из отпуска – настолько комфортно я себя чувствовала в этом коллективе.

Стал нарастать легкий гул. Все общались между собой, делились впечатлениями прошедших выходных и обсуждали предстоящие дела. Обычная офисная суета.

За две минуты до начала рабочего дня зашла руководитель. Ошибиться, что это она, было невозможно.

– Доброе утро! Как добрались? – приветствовала она с улыбкой в глазах. – Вас уже угостили кофе?.. Отлично, тогда я представлю вас коллективу.

В кабинете было человек 15. Она перечислила всех по очереди и кратко рассказала, кто чем занимается и к кому с каким вопросом я могу обращаться. После этого молодой человек, который угощал меня кофе, протянул мне лист формата А4 и произнес:

– У каждого из нас был первый рабочий день. Мы вас понимаем. Эта информация вам очень поможет.

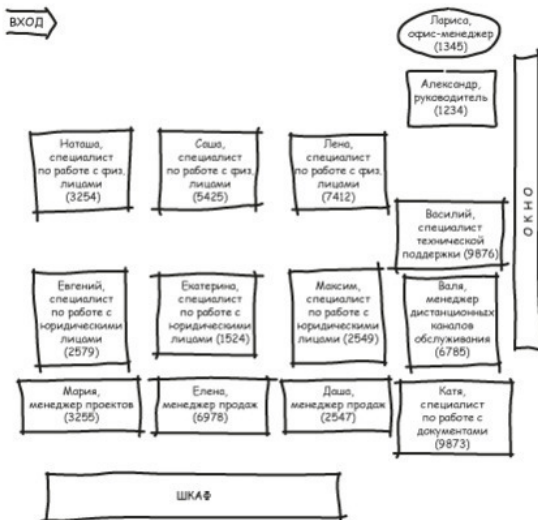
Впоследствии я много раз уже сама представляла новых сотрудников своему коллективу и каждый раз распечатывала для них волшебный листок формата А4.

Сталкивались ли вы при устройстве на работу с ситуацией, когда в первый день вас представляют коллективу и по очереди называют имена коллег, а иногда и фамилии?

Этот волнительный момент – вы в центре внимания, на вас обращены оценивающие взгляды, и куда уж тут запомнить всех. Хорошо хотя бы одного, да и то непросто. Поэтому неудивительно, что новый сотрудник в большинстве случаев забывает имена товарищей по цеху и кто чем занимается. А потом испытывает неловкость, когда нужно обратиться к человеку с вопросом, а он не помнит его имени. Конечно, проходит время, и он запоминает все имена. Но первые дни – это всегда непросто.

К сожалению, редко кто задумывается, как сделать первые дни нового коллеги комфортными. Ведь выход на новое место работы – большой стресс для каждого из нас. И от того, как принял коллектив, какое первое впечатление произвела обстановка, как прошел первый день, во многом зависит и дальнейшее вовлечение и настрой сотрудника.

В таких случаях я использую один удобный инструмент уже много лет – с того самого дня, когда молодой человек, угощавший меня кофе, вручил мне его. Эта простая вещь помогает человеку лучше адаптироваться на новом месте, почувствовать свою значимость и внимание к себе. Особенно он актуален, когда в офисе или подразделении работает более четырех человек.



Лучшая помощь для нового коллеги – схема рассадки людей

Если же ваши коллеги находятся в других офисах и общение строится в большинстве случаев дистанционно, подойдет краткая презентация с фотографиями коллег и описанием, кто за что отвечает. Как минимум – новый человек сможет отождествлять конкретного человека с его именем. Как максимум – понимать, кто чем занимается и с каким вопросом к нему можно обратиться. Отправьте ее новому сотруднику по электронной почте, и он быстрее наладит со всеми контакт.

Отдел по работе с обращениями клиентов

Специалист по работе с обращениями:

- Рассматривает входящие обращения, поступающие от клиентов компании. В зависимости от типа обращения они могут направляться в другие отделы
- Готовит ответ на запросы, пожелания и жалобы клиентов
- Решает конфликтные ситуации
- Предоставляется ответ клиентам в устной или в письменной форме по желанию клиента
- Готовит ежемесячные обзоры обращений клиентов
- **К Веронике всегда можно обратиться:**
- По спорным вопросам при принятии/регистрации обращений.

Вероника Петрова



Решая проблемы клиентов,
мы возвращаем их
лояльность к Компании!

Вы поможете новому сотруднику, если кратко скажете не только то, чем занимается человек, но и по каким вопросам к нему можно обращаться.

Нельзя недооценивать и то, как вы представите нового человека остальному коллективу и прежде всего тем, с кем он будет дальше близко работать. Хорошо, если это сделает непосредственный руководитель либо сотрудник отдела кадров, и они также смогут сами провести новому сотруднику экскурсию по компании.

Экскурсию лучше проводить в первой половине дня. Расскажите новичку об истории создания компании, о правилах общения сотрудников между собой – как принято обращаться друг к другу – по имени или имени и отчеству, на «вы» или на «ты» – и других нюансах, принятых в компании. Со-

общите, в какое время обеденный перерыв, сколько перерывов на отдых, покажите общественные места и места для отдыха.

Когда знакомите вновь прибывшего человека, нет смысла называть имена всех присутствующих, он все равно не сможет их запомнить. Представляйте руководителей отделов и направлений. Можно рассказать об основных функциях, которые выполняет подразделение.

Постарайтесь, чтобы человек с самого начала почувствовал к себе доброжелательное отношение со стороны коллег. Для этого знакомство не должно быть строго официальным. Добавьте легкости и где уместно – юмора.

Если компания очень большая или офисы находятся в разных городах, есть другой способ познакомить с коллективом – через корпоративную рассылку. Разошлите письмо-представление нового сотрудника с фотографией, краткой информацией и пожеланием удачи на новом месте. При этом указывать образование, хобби и предыдущее место работы, на мой взгляд, неэтично, если человек захочет – сам все расскажет.

Уважаемые коллеги!

Рады сообщить, что 8 октября 2019 года коллектив нашей компании пополнился новым сотрудником.

Иванова Анастасия Сергеевна приступила к исполнению обязанностей экономиста в финансовом отделе.

В ее обязанности будет входить контроль бюджета и подготовка отчетности по расходам.



От лица всего коллектива компании выражаем готовность оказать Вам, Анастасия, всестороннюю помощь в решении возможных вопросов и желаем успехов в работе!

Отдел подбора и адаптации персонала

Укажите не только наименование должности, но и то, какими вопросами непосредственно будет заниматься новый сотрудник

Зачем сотрудникам презентовать компанию и как правильно это сделать

Если человек не оправдал ваши ожидания, в этом нет его вины.

Ведь это ваши ожидания.

Автор неизвестен.

Это был праздничный день 10 мая. Нас – будущих сотрудников, у которых 11 мая начинался первый рабочий день, – пригласили на встречу со странным названием «Welcome».

Это было удивительно и вызывало вопрос – зачем? Казалось бы, все, что мы хотели знать, мы прочли уже в интернете и спросили на финальном собеседовании. Что еще нам хотят рассказать?

Просторный офис в лучах утреннего света, вкусный запах кофе. На встрече с будущими сотрудниками присутствовали члены правления и руководители подразделений. В свой выходной день они нашли время, чтобы приехать, познакомиться и рассказать нам о самом важном – о целях, миссии, ценностях, о том, какие надежды они возлагают на нас и какие результаты хотят увидеть через три месяца.

ца.

Мне запомнились открытость руководства и способность самыми простыми словами рассказать о важных и сложных вещах. Особенно впечатлила история, как возникла компания, – все началось с арендованной комнаты, в которой за компьютерами работали несколько человек, одержимые одной идеей. Всего за 4 месяца работы они заработали колоссальные деньги и потом вспоминали это время как одно из лучших в своей жизни. Им было тогда по 20 лет.

В тот день мы пропитались особой атмосферой компании, получили мощнейший заряд энергии и готовы были свернуть горы, чтобы достигнуть общей цели.

Что же такое welcome? В переводе с английского слово это означает «Добро пожаловать». В данном контексте – это презентация компании для новых сотрудников, на которой они узнают:

- об истории компании,
- о корпоративной культуре,
- традиции,
- миссию,
- ценности,
- структуру.

В зависимости от должности и подразделения каждый сотрудник рассказывает о компании свою часть. Например, HR-сотрудник рассказывает о кадровой политике и социальных пакетах компании, представитель отдела обучения – об адаптации, обучении и проводящихся тренингах. Чтобы сделать это интереснее и живее, можно привлекать руководителей и из других отделов.

Это мероприятие нельзя недооценивать. Именно здесь человек и должен услышать о клиентоориентированности и качественном обслуживании. Важно, чтобы говорить об этом начали именно первые лица, лучше – если тему затронет сам генеральный директор или его заместитель. Если такой возможности нет, можно подготовить видеообращение генерального директора к участникам.

На одной из таких встреч руководитель нашего региона рассказывал, как он ведет сложные переговоры с крупными клиентами. Например, он никогда не продает продукты, которые клиентам не нужны, – в долгосрочной перспективе это оборачивается потерей клиентской базы и судебными спорами. В то же время не нужно бояться продавать – просто не стоит навязывать то, что клиент не может себе позволить. Нужная продажа не может обидеть клиента.

После руководителя важно подхватить этот настрой остальным выступающим. Для этого можно поделиться жи-

выми кейсами из жизни, которые покажут, как сотрудники на разных позициях оказывали клиентам услуги высокого качества.

Инцидент произошел в одном из региональных отделений банка. Клиент получил карту и ни разу ей не воспользовался. Через год с него списали комиссию в 300 рублей, поскольку начался следующий год обслуживания. Клиент потребовал обосновать это списание нормами законов. Сотрудник отделения оперативно предоставил информацию о причинах списания: комиссия правомерна и списана в соответствии с тарифами.

Клиент очень расстроился. Сотрудники, войдя в его положение, пошли навстречу и вернули комиссию за обслуживание карты. Клиент почувствовал, что к нему подошли не формально, а по-человечески, и не стал закрывать карту. Он попросил предоставить ему информацию о других продуктах банка и продолжил сотрудничество.

Рассказывайте о ваших лидерах, ориентированных на выстраивание долгосрочных отношений с клиентом, и о том, чего компания ждет от тех, кто только сегодня вступил в ее ряды.

Важно сделать так, чтобы первое впечатление о вашей организации было позитивным. Опишите плюсы работы и планы, а также то, что вы приветствуете новые идеи. Спросите

новых сотрудников о первом впечатлении: что им запомнилось из информации на сайте, при первом посещении офиса или собеседовании. Главная цель – «влюбить» всех вновь пришедших в компанию, сформировать лояльность, погрузить в корпоративный мир и вовлечь во все процессы с первых дней работы.

Можно ли избежать ненужных ошибок в период адаптации

Сотрудники, которые ощущают, что руководство заботится о них не только как о подчиненных, а и как о личности, более

продуктивны, довольны и лучше реализуют себя. Довольный сотрудник – довольный клиент и большая прибыль.

Энн Малкахи¹²

– Какие монеты? – с удивлением переспросила я.

– Те, что выставлены у нас в клиентском зале, – пояснил он. – У нас горят планы, а вы их не продаете.

Честно признаться, я и понятия не имела, что нужно их продавать – такого опыта у меня не было. Но для национального банка, который открыл филиал в столице Сибири, продажа и покупка коллекционных монет была обычным делом. И банк не собирался отказываться от дополнительного комиссионного дохода.

– Но мне никто не ставил такую задачу, – попыталась защититься я.

– Плохо, очень плохо, – ответил он.

Вердикт мне уже был вынесен.

¹² Энн Малкахи – с 2002 года председатель совета директоров американской корпорации Херох.

Самый сложный период у нового сотрудника – первые месяцы-два. Здесь может помочь очень хороший и проверенный временем старый инструмент – план адаптации. К сожалению, многие компании либо забыли, либо не уделяют достаточно внимания этому процессу. Правильно составленный план адаптации поможет новому человеку не попасть в неловкое положение, избежать неприятностей, быстрее приспособиться к условиям работы и выстроить отношения в коллективе.

А самое важное, такой план действия на ближайшее время снимает чувство неопределенности, придает уверенности и формирует положительное отношение к компании¹³. Даже если сотрудник в прошлом не сталкивался с задачей, он поймет, чего от него ждут, и постарается получить новые знания по конкретной теме, чтобы применить их на практике. Если бы мне в свое время дали такой план и там был пункт про продажу монет, я бы поняла, что нужно и на них обратить внимание среди прочих банковских продуктов.

Нельзя недооценивать и такой древний метод обучения, как наставничество. Как правило, наставниками могут быть более опытные работники или сам руководитель, если фирма небольшая.

Сотруднику, которому вы поручаете роль наставника, следует пояснить, что это двусторонний процесс. Наставник

¹³ Образец плана есть в Приложении 4.

сам развивается, когда делится своими знаниями и навыками: ему приходится повторять старое и изучать новое. Вдобавок он также получает управленческий опыт. Новый сотрудник, в свою очередь, получает практические знания, помощь, поддержку и своевременную обратную связь от наставника. Благодаря этому он осознает свою причастность к команде и компании.

КАК ОБЛЕГЧИТЬ НОВОМУ СОТРУДНИКУ ЗНАКОМСТВО С КОЛЛЕКТИВОМ

1. Когда представляете нового сотрудника коллективу, постарайтесь помочь ему в каких-то мелочах. Например, сделайте для него шпаргалку с именами коллег и информацией, кто за что отвечает.

2. Статус сотрудника в глазах коллег вырастет, если его представит сам руководитель или сотрудник отдела кадров. Не допускайте, чтобы появление нового сотрудника прошло незамеченным для остальных.

3. Чтобы вдохновить новых сотрудников и создать у них эмоциональный подъем, используйте встречи «Welcome».

4. Презентуйте компанию работнику, чтобы они сразу почувствовали себя ее частью.

5. Составьте план адаптации. Постарайтесь его сделать не только на первые дни, но и на ближайшие месяцы, пока у сотрудника не закончится испытательный срок.

6. Выделите наставника новому сотруднику, чтобы смягчить период адаптации. Это вовлечет новичка в работу и сформирует его лояльность к компании.

ГЛАВА 3. СОЗДАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ С ХОРОШИМ РАБОЧИМ КЛИМАТОМ

Как создать среду, в которой любому новичку будет комфортно

Если вы хотите нравиться другим, надо говорить о том, что они любят и их трогает, избегать споров о вещах, им безразличных, редко задавать вопросы и никогда не давать повода думать, что вы умнее.

Ф. Ларошфуко

Первый рабочий день в офисе крупного банка в центре Москвы на Троицкой помню как сейчас. Захожу в офис. Пропускная система: «Ваш документ?» Пять минут – и выдают электронный пропуск. Все четко и без лишних вопросов – информация обо мне есть в информационной базе.

Захожу в уютный зал – меня встречает улыбающаяся девушка на ресепшен. Она здоровается и уточняет, может ли она мне чем-то помочь. Я объясняю, в какое мне

нужно управление, – она подробно рассказывает и предлагает проводить.

Между тем сотрудники готовятся к встрече с клиентами: в 9:00 банк открывает двери. В офисе приятная суета перед началом рабочего дня, но когда люди проходят мимо меня, каждый раз они улыбаются и здороваются. Это поражает до глубины души – я вижу их впервые, и они меня – тоже. Каждый, буквально каждый, приветствует меня.

Мне нужно на 3-й этаж. Я иду вместе с девушкой, которая предложила помощь на ресепшен, по длинному коридору к лифту. От каждого, кто встречается по пути, я слышу:

– Здравствуйте!

– Доброе утро!

– Приятного дня!

У лифта молодой человек спрашивает:

– Я вас ранее не видел, вы первый день?

– Да, – робко отвечаю я.

– Здорово, мы всегда рады новым коллегам, давайте я вас дальше провожу, – я прощаюсь с девушкой, и дальше мы идем вместе с молодым человеком, непринужденно разговаривая по пути. Я рассказываю, откуда приехала, и делюсь впечатлениями от первых дней, все так же отвечая по пути на многочисленные «Доброе утро» и «Хорошего дня». Незаметно для меня мы подходим к моему управлению...

Это утро стало для меня незабываемым. Оно показатель-

нее любого документа, в котором подробно регламентируется корпоративная культура. Я не была знакома еще с остальными нормами и правилами поведения, но поняла, что попала в компанию с сильной корпоративной культурой. В такой среде человек буквально пропитывается ей с первых минут и становится ее частью. Уже на второй день я сама всех приветствовала с огромным желанием и получала от этого удовольствие.

Если вам удастся создать такую среду, дальше она начинает работать без вашего участия. Она притягивает людей, которые находятся на одной волне.

Позже я узнала, что приветствовать всех в офисе банка – это сформированная культура поведения в компании. Ее заложили как одну из базовых ценностей. Если человек зашел к вам в офис, значит, он либо клиент, либо сотрудник, либо партнер. В любом случае это тот, с кем вы строите или только будете строить долгосрочные отношения. И правило первого впечатления работает здесь как никогда.

Чтобы это правило работало и у вас, нужно начать здороваться со всеми, кто встречается вам в офисе. Делайте это искренне – и вам это вернется.

Был у меня и противоположный опыт, когда, напротив, никто не здоровался. Позже я поняла причины такого поведения. Их было несколько, но я акцентирую внимание на одной – руководитель компании не считал нужным здороваться с рядовыми сотрудниками и уж тем более с други-

ми людьми, которые перешагивали порог компании. И все сотрудники брали пример с него.

Сейчас современные руководители все чаще интересуются темой вовлеченности персонала в работу. Каждый из них хочет, чтобы сотрудники работали с полной отдачей, быстро и качественно, проявляли инициативу и повышали свои профессиональные знания. Вовлеченные сотрудники более эффективны и мотивированы. Это положительно влияет на их отношение к работе, что, безусловно, помогает добиться лучшего сервиса для клиентов. Как этого достичь?

За вовлеченность персонала в первую очередь несет ответственность руководитель. От того, как он построит свою работу с подчиненными, какую создаст атмосферу и выберет стиль общения, будет зависеть вовлеченность каждого сотрудника. Хорошие руководители не ограничиваются разговорами, а сами показывают пример своими действиями и поступками. Они много времени и сил уделяют вопросам взаимодействия с сотрудниками – от подбора и до регулярных встреч с командой, чтобы лучше понимать настроение и быть в курсе текущих дел.

Через несколько лет работы в этом самом банке подводили итоги ушедшего года на конференции. Меня как руководителя по качеству одного из регионов пригласили выступить с презентацией. Приехали руководители розничных подразделений и заместитель правления банка по розничному биз-

несу.

Для меня это был первый опыт выступления на конференции такого масштаба, поэтому я сильно волновалась и переживала. Очень хотелось, чтобы важность моей темы о качестве обслуживания не затерялась среди потока цифр и финансовых показателей, которые в бизнесе стоят на первом месте.

Спикеры выступали один за другим, доклады сменялись кофе-брейками. Подходила моя очередь, и чем ближе, тем сильнее нарастало мое волнение. Я вышла на улицу вдохнуть глоток свежего весеннего воздуха в надежде немного успокоиться. На обратном пути я случайно столкнулась с заместителем правления банка. До этого я видела его только в корпоративном журнале и читала его статьи в известных СМИ. Та же улыбка, тот же взгляд, но теперь он был обращен ко мне лично:

– Здравствуйте, Любовь!

– Добрый день. – Я растерялась от такого персонального приветствия и только это тихонько произнесла в ответ.

– Вы наш новый региональный менеджер по качеству, мне говорили про вас, – продолжил он, глядя мне в глаза. – Я считаю вашу работу над качеством очень важной для нас и жду вашего выступления. А еще мы очень в вас верим, ведь на этих позициях у нас работают особенные люди.

Я была шокирована таким признанием. Его слова придали мне сил и зарядили какой-то невероятной энергией. Возмож-

но, благодаря этому я блестяще выступила. А та встреча стала для меня мощнейшей мотивацией в дальнейшей работе.

Сильная корпоративная культура создает благоприятную атмосферу в коллективе, которая определяет настрой сотрудников: я пришел в эту компанию, и мне безразлично, что будет с ней завтра, я могу прогнозировать в этой компании свою карьеру, мне понятны правила, по которым живет эта организация.

Чтобы сотрудникам было комфортно и они чувствовали себя частью этой среды, должны быть сформированы четкие правила и ценности. Именно они и позволяют представлять и свое будущее, и будущее компании.

Если вы решили стать лидерами в своей сфере благодаря высокому качеству обслуживания, ваша корпоративная культура должна соответствовать выбранной стратегии – показывать, что самое ценное для вас – это клиент. Каждый сотрудник должен знать, что ему важно быть открытым для клиента, удовлетворять его ожидания и помогать решить проблему, с которой человек пришел. Но будьте внимательны, когда убеждаете словами персонал и рассказываете, как действовать. Люди принимают те ценности и нормы, которые видят в поступках своих руководителей и коллег.

Что такое внутренний клиент и ДНК-сервис

Каждый работающий человек должен знать, что его деятельность важна для другого.

Патрик Ленсиони¹⁴

Улыбка, приветливость, знание своего дела, желание помочь – кажется, не так много и нужно, чтобы делать свою работу хорошо. Но в повседневной работе каждый день возникают вопросы:

1. Как остаться доброжелательным, когда объясняешь клиенту, что невозможно выполнить то, о чем он просит.
2. Как не выйти из себя и удержаться от лишних комментариев, когда видишь ошибку и понимаешь, что тебя подвели. Причем неважно – коллеги или программа, поскольку все равно именно тебе сейчас нужно отвечать перед клиентом и исправлять ситуацию.
3. Как в желании пойти навстречу клиенту или коллеге

¹⁴ Патрик Ленсиони – основатель и президент The Table Group, консалтинговой компании по вопросам управления, автор книги «Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников».

не нарушить процедуру или, наоборот, как понять, когда можно сделать исключение из правил, но при этом не подвести коллег, которые следующие в связке?

Ответы на эти вопросы можно получить из опыта, но для этого понадобится проработать не один год. Однако можно этот путь пройти быстрее. Это происходит, когда все члены организации постоянно обмениваются знаниями друг с другом, открыты для общения и в диалоге приходят к единому пониманию целей.

Сотрудники практически в любой компании делятся на два лагеря – первые работают непосредственно с клиентами, а вторые обслуживают тех, кто работает с клиентами, но сами с ними не сталкиваются. Это отдел кадров, бухгалтерия, отдел маркетинга, IT, отдел проектов и другие. В большинстве организаций последние считают, что от них требуется только выполнять свою работу хорошо, то есть в рамках процедур или по регламенту. Поэтому они и не задумываются, насколько их работа влияет на качество работы коллеги, например, из другого отдела или на качество продукта, услуг клиентам компании. Хотя напрямую они с ними не взаимодействуют.

Существует такое определение, хотя и новое для нашей страны, как внутренний клиент. Это сотрудник компании со своими потребностями, целями и желаниями. Внутрен-

ним он является для руководства, сотрудников других подразделений и своих коллег.

Секрет заключается в том, что внутренние клиенты должны получать такое же отличное качество обслуживания, как и внешние. Важно, чтобы ВСЕ в компании руководствовались этим принципом внутреннего ДНК-сервиса. Только тогда сотрудник, который непосредственно обслуживает клиентов, будет чувствовать за собой крепкий тыл и стараться улучшить сервис для своих внешних клиентов.

Каждый сотрудник видит предмет со своей стороны, и у каждого есть своя зона ответственности. Но принцип внутреннего ДНК-сервиса помогает сотрудникам разных отделов думать и слышать друг друга, стараться предугадывать последствия принимаемых действий и обсуждать свои решения с теми, на кого они могут повлиять.

Как быстро перезнакомить всех, или Зачем нужен Big Breakfast

*Собраться вместе есть начало. Держаться
вместе есть прогресс. Работать вместе есть успех.
Генри Форд*

Наверняка вам приходилось слышать от своих подчиненных: «Да чем они там занимаются в отделе проектов? Нормальный продукт придумать не могут...», «Да за что только платят этому отделу подбора, недобор сотрудников 30%...», «А почему у IT-подразделения своя кофемашина? Они что, особенные, что ли...», «Ох уж эта бухгалтерия, никогда не рассчитывают вовремя...»

Задумывались ли вы, почему они так говорят? Почему постоянно сравнивают себя с кем-то и что-то придумывают?

Все просто! Потому что ваши сотрудники не знают или имеют очень приблизительное представление о том, как работают коллеги из соседних подразделений – чем занимаются, какие процессы контролируют, держателями каких проектов являются и какие цели на будущее имеют.

Чтобы исправить этот недостаток в коммуникации, можно организовывать регулярные корпоративные встречи – Big

Breakfast (с англ. «большой завтрак»). Как правило, подобные встречи проводятся раз в месяц или раз в две недели – это зависит от масштабов компании. На такие встречи приглашаются все желающие, а регистрацию проходить не потребуется. Big Breakfast проводят утром до начала рабочего дня. Если по каким-то причинам кто-то не смог присутствовать или находится в другом городе, видеозапись выкладывают на внутреннем ресурсе.

Тему подобного мероприятия нужно объявлять заранее, чтобы все, кому интересно, могли спланировать и поучаствовать. Прежде всего такой формат предполагает знакомство с коллегами из других подразделений. Как правило, один представитель – менеджер или ключевой эксперт – рассказывает о своем отделе, коллегах, делится достижениями и планами. Вместе с ним сотрудники обсуждают интересные и важные темы из жизни компании.

За какие-то 30 минут или час сотрудники узнают о самом важном и интересном из первых рук. Особенность Big Breakfast – это возможность задать вопросы интересным спикерам, услышать авторитетное мнение на актуальную тему или завести новое знакомство.

Опыт подобных мероприятий показывает, что несколько десятков и даже сотен человек могут прекрасно работать на такой встрече как одна команда, обсуждая общие ценности, цели, принципы работы компании.

КАК СПЛОТИТЬ КОМАНДУ И НАСТРОИТЬ НА РА-

БОТУ

1. 90% представления о ком-либо формируется в первые 90 секунд, поэтому помните о первом впечатлении.
2. Сильная корпоративная культура определяет настрой сотрудников и помогает их вовлечь в жизнь компании.
3. Сотрудники лучше всего принимают те ценности и нормы, которые вы транслируете своим поведением. Если вы здороваетесь со всеми – они легко подхватят это за вами.
4. Сотрудники компании – это тоже клиенты, только внутренние. И они тоже должны чувствовать качественный сервис даже в мелочах. Например, чтобы офис-менеджер вовремя замечал, что заканчивается картридж, и сам заказывал его без напоминаний.
5. Big Breakfast – это хорошая возможность познакомить между собой сотрудников разных отделов и показать, чем они живут и какие цели ставят.

ГЛАВА 4. #PRO СТАНДАРТЫ

Какую пользу приносят единые стандарты

Всякий раз, когда в текущем процессе появляются отклонения, надо задать следующие вопросы:

«Это случилось потому, что у нас не было стандарта? Это случилось потому, что мы не следовали стандарту? Это случилось потому, что стандарт не был адекватным?»

Масааки Имаи¹⁵

У меня есть любимые серьги, которые подарил папа на совершеннолетие. Дужка на одной из них стерлась и требовала ремонта. Для меня это целая проблема: я скорее предпочту купить новые, нежели ремонтировать старые. Но это подарок, который очень мне дорог, поэтому тут я отступила от своих правил.

Я сразу вспомнила сеть мастерских, одна из которых находилась при ювелирном магазине по дороге между домом

¹⁵ Масааки Имаи — lean-гуру, основатель концепции непрерывного совершенствования. Автор книг «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний» и «Гэмба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества».

и работой. Первый раз я поехала туда в обеденный перерыв. С трудом запарковавшись в чужом дворе, побежала со всех ног к мастеру – и наткнулась на закрытую дверь с табличкой «Перерыв». Ну, думаю, вышел ненадолго, подожду.

10 минут, 15 минут, 20 минут. Я досконально разглядывала дверь и ненавистную мне табличку с перерывом. Даже с закрытыми глазами я смогла бы нарисовать все потертости и царапины. Все! Большие ждать не могу, у меня работа. В это время в моей голове несутся одна за другой мысли – почему он не оставил свой телефон, почему хотя бы не обозначил время перерыва, как жаль потраченного времени. И тут я обращаю внимание на часы работы и быстро понимаю, что в конце своего рабочего дня у меня есть все шансы успеть.

Вечером я срываюсь с места и буквально бегу, еду, превышая скорость, чтобы только успеть до закрытия. Бросая машину уже в неподходящем месте, мчусь к уже такой знакомой мастерской. И... вижу огромный амбарный замок, который лучшие любых слов кричит «Закрыто», хотя на двери написано, что до закрытия еще 25 минут.

Не может быть, как так? Моему возмущению не было предела... «Наверное, что-то случилось с мастером», – подумала я и пришла на следующий день. Ситуация повторилась... Пришлось найти другого мастера.

Часто клиенты жалуются на тот факт, что они приходят

за 10—30 минут до закрытия офиса и сотрудники отказываются их обслуживать. Мотивируют это тем, что не успеют до окончания рабочего дня принять клиента, свести кассу, сформировать документы, закрыть офис и вообще у них уже закончился рабочий день.

Поступила жалоба на сотрудницу офиса: хотя еще рабочее время, она отказалась принять клиента. С его слов: 26 сентября он пришел в 19:20, чтобы написать заявление на оспаривание банковской операции. Сотрудница сказала, что офис уже не работает. Кроме того, клиент и накануне ожидал ее в течение получаса, но она так и не пришла.

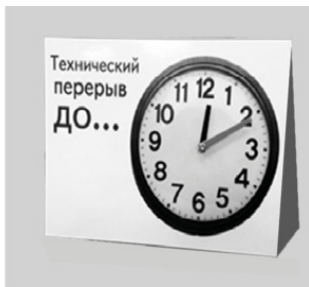
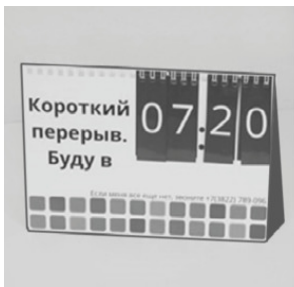
Когда персонал так относится к своим клиентам, компания их теряет. Вспомните, сколько раз вы уходили молча, давая себе слово никогда больше не возвращаться. Так и большинство клиентов – они не будут жаловаться, а тихо уйдут к конкурентам. По статистике, 90% из них, столкнувшись с подобными проблемами, не вернутся.

Другой пример: случалось ли вам нанимать людей, которые не здороваются с клиентами?! Казалось бы, что может быть проще – поприветствовать человека, который зашел к тебе в офис с явным намерением получить услугу. А ему с порога: «Вы на оплату или на оформление?» Или на крайний случай: «Чем могу помочь?»

Почему не здороваются? Возможно, им это не привили в детстве. Еще вариант – у нового поколения не принято приветствовать друг друга, так как большая часть общения проходит в социальных сетях. Там действуют другие стандарты и правила – в постах не принято здороваться.

Если вам знакомы такие ситуации, скорее внедряйте корпоративные стандарты обслуживания клиентов. Такие стандарты – это свод правил, которые едины для всех, и все должны их соблюдать. Если человек их знает, ему легче ориентироваться в той или иной ситуации и в общении с клиентом.

Допустим, в вашей компании нефиксированный перерыв. Оговорите в стандарте компании, чтобы сотрудники информировали клиентов, сколько он длится, когда начался и во сколько закончится. Для этого удобно использовать специальные таблички, где они будут указывать время начала и окончания перерыва и, если допустимо, номер мобильного телефона.



Сделайте для этого специальные шаблоны, чтобы сотрудникам тоже было удобно выставлять время перерыва и не приходилось писать такие таблички от руки



Даже если есть номер телефона, не факт, что клиент им воспользуется. Но он будет благодарен, что вы предоставили ему такую возможность

Или, например, ваш офис работает до 20:00. В таком случае оговорите в стандартах, что дверь для посетителей также должна быть открыта до этого времени. И если клиент при-

бегают в 19:55 и хочет совершить какую-то мелкую покупку или оплатить квитанцию, сотрудники пойдут ему навстречу и помогут. Даже если им придется для этого задержаться на несколько минут. Потому что чаще всего прибегающий к концу дня клиент тоже «несется» с работы, чтобы успеть к вам.

Если же на решение проблемы клиента требуется больше 5 минут, вежливо попросите клиента обратиться завтра, проинформировав, что ваш рабочий день закончен. Но сделать это надо корректно. Есть большая разница, когда вы закрываете дверь перед клиентом фразой «Рабочий день закончен» и «Добрый вечер, к сожалению, мы не можем вас сегодня обслужить, так как уже 8 часов и рабочий день закончен. Завтра мы работаем с 9 утра и будем рады вас видеть в нашем отделении».

Если вы можете себе позволить, то лучше установить режим работы сотрудников минут на 20—30 дольше, чем с клиентами. Тогда, вероятнее всего, таких ситуаций у вас даже не будет возникать. Если такой возможности нет – пропишите в стандартах, как сотрудник должен сообщать клиенту о конце рабочего дня и в каких случаях следует задержаться, чтобы помочь решить клиенту его проблему.

Закона, который заставлял бы персонал обслуживать клиентов вне расписания, нет, как и не может быть такого приказа от руководства. Но если это есть в стандартах компании, то люди, которые ориентированы на качественное об-

служивание клиентов, с большей вероятностью будут следовать этим принципам.

И чем больше компания, чем больше в ней подразделений и отделов, тем больше такой компании необходимы стандарты. И если фундаментом в компании является то, о чем я уже говорила в предыдущих главах, – поиск подходящих людей, их обучение и создание профессиональной команды на основе общего принципа внутреннего ДНК-сервиса, то первый этаж, конечно, – это стандарты компании.

Что могут регламентировать стандарты? Например, оформление офиса, внешний вид сотрудника, общение с клиентами и поведение руководителей отделений. В большинстве компаний стандарты очень похожи и различаются лишь деталями – вы увидите это, когда прочтете те, что подготовила для вас я¹⁶. Чтобы сотрудникам было проще их усвоить, дополните их вашими примерами и историями.

Я рекомендую оформить стандарты в виде красочной брошюры для внутреннего пользования и раздать всем. Пускай она лежит под рукой, и сотрудник время от времени будет заглядывать, чтобы не забыть. Электронный вариант тоже можно сделать для тех, кто предпочитает читать с экрана.

Ваша задача – чтобы сотрудники прочли, поняли, зачем это нужно, и начали применять эти знания. Говорите с ними об этом, и чем чаще, тем лучше.

Например, здесь могут быть такие варианты.

¹⁶ Шаблоны стандартов есть в Приложении 5.

1. Собрания. Проведите собрание, на котором сотрудники сами составят свои стандарты, а вы будете их направлять. Даже если у вас большинству сотрудников 20—30 лет и они принадлежат к поколению Y, которое чаще читает социальные сети, чем книги, скорее всего, они вас не разочаруют. Даю гарантию в 100%, что они совпадут по общему значению и направленности с теми, которые я написала в шаблоне. А возможно, и превзойдут. И тем лучше.

То, что персонал сам создаст эти правила, а также сама причастность к процессу вовлечет людей и сделает знание осознанным.

2. Ролевые игры. Их можно провести на регулярном собрании. Игры интересны и помогают лучше понять значение того или иного стандарта.

3. Истории о сервисе. Все любят истории, особенно если их герой находится среди вас. Расскажите им такую же историю, как рассказала я в начале главы. Спросите, были ли у них подобные истории и что они при этом испытывали. Попросите поделиться другими примерами из жизни.

4. Примеры. Сотрудники всегда наблюдают за тем, как руководитель справляется с трудными ситуациями, и копируют его поведение. Поэтому постарайтесь в любую свободную минутку выходить в клиентский зал и тоже активно обслуживать клиентов – уточнять, по какому вопросу они обратились, консультировать, ориентировать по времени ожидания, интересоваться мнением о вашем товаре или услуге,

а также узнавать, насколько им комфортно обслуживаться в вашей компании.

5. Почаще напоминайте своим специалистам, как нужно вести себя в той или иной ситуации и как создавать у покупателей чувство доверия к компании. Регулярно спрашивайте у них, выполняют ли они свои обещания, которые дают клиентам, и другие правила обслуживания, принятые в вашей организации.

Еще один значимый момент – отсутствие двойных стандартов в компании. Свод правил должны соблюдать все сотрудники, а не только те, кто непосредственно работает с клиентами.

Что даст вам внедрение стандартов:

1. Единое качество обслуживания во всех офисах вашей сети, чтобы у клиентов не было чувства, что в том или ином офисе обслуживают лучше или хуже.

2. Исключение ошибочных и лишних действий со стороны сотрудников, потому что у них всегда будет возможность свериться со стандартом.

3. Понятность работы для персонала – чем больше вещей вы оговорите в стандарте, тем проще им будет работать.

4. Повышение мотивации сотрудников.

Нужен ли дресс-код вашим сотрудникам

*Как понять, правильно ли ты одет? Просто спросите себя: «Хотел бы я, чтобы моя фотография в таком виде появилась в завтрашней газете?» Этот вопрос, который столь полезен в области этики, и здесь срабатывает безотказно. Если ты отвечаешь «нет» – ты одет неправильно.
Карл Сьюэлл*

Этому стандарту я решила посвятить отдельную главу, так как существует много доводов против дресс-кода. Считается, что строгий дресс-код ограничивает свободу творческих людей или людей IT-сферы, которые в джинсах чувствуют себя комфортнее. И с этим трудно поспорить. В современном мире удобство, в том числе и в одежде, выходит на первый план. Есть примеры, когда талантливые люди уходят из компании, если им запрещают одеваться свободно и не в рамках стандарта. Поэтому это единственный стандарт, который можно разделить на две группы:

1. Строгий дресс-код, допускающий одежду только определенных цветов, фасонов и наличие брендовых атрибутов (платок, галстук, значок, бейдж), для сотрудников, которые работают в офисах непосредственно с клиентами.

2. Нестрогий дресс-код, регламентирующий только общий стиль одежды, например деловой, или casual – повседневный стиль одежды с акцентом на удобство и практичность, который распространяется на остальных сотрудников.

Почему офисные сотрудники должны придерживаться более строгого дресс-кода? Исторически по внешнему виду человека можно было распознать, к какой профессии или социальной группе он принадлежит. Для клиента сотрудник, который его обслуживает, – официальный представитель и лицо компании. Внешний вид подтверждает, что все услуги, продукты и сервис компании также безупречны, и создает доверие к вам ваших покупателей.

Сотрудники, которые непосредственно работают с клиентами, являются одновременно и носителями бренда компании. Точно так же, как и оформление офиса, раздаточных рекламных материалов, визиток, брендовой продукции. Все это работает на одну цель – надевая рубашки корпоративного цвета, платок, галстук, значок, они демонстрируют свою приверженность к определенному бренду и параллельно рекламируют его.

Дресс-код – это такая же часть корпоративной культуры, как и нормы, правила и ценности, которые существуют в компании. Чтобы сотрудники лучше понимали, зачем им нужно поддерживать корпоративный внешний вид, проведите с ними собрание по теме «Встречают по одежке». Под-

готовьте несколько фотографий людей, одетых по-разному, и обсудите, как это может влиять на восприятие компании клиентом и на его поведение¹⁷.

¹⁷ Подробный план собрания есть в Приложении 9.

Где живет истинный сервис

*Установите стандарты, а потом спросите
ваших сотрудников, как превзойти их.*

Майкл Ливайн¹⁸

Я проходила обследование в платной клинике, и мне нужны были выписки из медицинской карты по месту жительства и результаты прошлых обследований. Новость, что нужно идти в государственную поликлинику и просить кого-то предоставить мне эти документы, просто убивала меня. Перед глазами сразу нарисовались огромные стеллажи с множеством медицинских карт, длинная очередь больных и вечно мрачные работники регистратуры, которые и на звонки отвечают, и карты выдают, и пишут, клеят, режут одновременно.

С таким настроением я зашла и встала в очередь. Передо мной стояло человек пять, но двигались мы быстро. Уже минут через семь я оказалась второй.

— Добрый день, вы по какому вопросу? — Хотя передо мной стоял один человек и что-то заполнял, вопрос был адресован мне.

— Мне требуется выписка из карты и еще кое-что, — оч-

¹⁸ Майкл Ливайн — американский писатель и специалист по связям с общественностью, автор многочисленных книг, в том числе «Разбитые окна, разбитый бизнес. Как мельчайшие детали влияют на большие достижения».

нулась я.

– Пойдемте за стол, вам нужно заполнить заявление, там будет удобнее, – предложил приятный голос.

Женщина-регистратор вышла из «засады гор с медицинскими картами» и проводила меня к столу. Она предложила авторучку, дала лист бумаги и образец для заполнения.

– Как заполните, подойдете без очереди, и я выдам вам ваши документы.

И тут я задумалась... Где та грань, которая определяет, как лучше поступить в той или иной ситуации? Пойти навстречу клиенту? Сделать шаг первым и выйти за «рамки»? Или действовать в рамках инструкций? Как определить этот баланс и возможен ли он вообще?

Создание стандартов – важный и нужный шаг, который помогает избежать неприятных ошибок персонала, если общение с клиентами сводится к простым, повторяющимся изо дня в день операциям. Это путеводитель и первый помощник для сотрудника.

Но если мы хотим получить истинный сервис, который превзойдет ожидания клиентов, не нужно жестко ограничивать сотрудников стандартами. Невозможно описать все ситуации, которые могут случиться в офисе при обслуживании клиента. Как именно поступать в той или иной ситуа-

ции – должны научиться решать сами сотрудники. Для этого нужно оговорить базовые вещи, за рамки которых выходить нельзя, и далее на различных примерах разбирать, как принимать решения в той или иной ситуации. Со временем сотрудники научатся мыслить в «правильном» направлении, вставать на место клиента, смотреть на ситуацию с двух сторон и принимать решения, при которых обе стороны продолжают сотрудничество.

КАК ЭФФЕКТИВНО ВНЕДРИТЬ СТАНДАРТЫ

1. Стандарты нужны всем – и компании, чтобы придерживаться единого стиля, и сотрудникам, чтобы они знали, как действовать в той или иной ситуации.

2. Создавайте стандарты, касающиеся базовых вещей – оформления офиса, поведения сотрудников и обслуживания клиентов.

3. Не насаживайте насильно стандарты, а обсуждайте их с сотрудниками на собраниях или внедряйте через ролевые игры. Это повысит их вовлеченность в работу и культуру компании.

4. Дресс-код – это тоже часть корпоративной культуры, дающая сотрудникам возможность почувствовать причастность к бренду.

5. Предусмотреть все ситуации невозможно. Оставьте сотрудникам свободу в принятии решений.

ГЛАВА 5. НАУЧИТЬ ЛЮДЕЙ УЧИТЬСЯ

Создание в компании непрерывного процесса обучения – один из элементов построения системы качества обслуживания. И в любом обучении независимо от того, чему учится сотрудник – продажам, новому продукту или работе в незнакомой программе, тема сервиса должна проходить красной нитью. Так сотрудник будет понимать, что все это делается ради клиента.

Обучение поможет сотруднику не только регулярно получать новые знания, но и освоить другие навыки – самостоятельного обучения. Благодаря им он сможет быстрее ориентироваться в потоке корпоративной информации, чтобы вылавливать ту, которая необходима для решения его конкретных задач.

Перестать терять время впустую

Я никогда не учу своих учеников. Я только даю им условия, при которых они могут сами учиться.

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.