



CORPORATE
TRAINING
CENTER

 **KAZPOST**

ИСКРЕННИЙ СЕРВИС

Максим Недякин

Спикер: Найзабекова Акмарал Сериковна
По программе «Школа Лидерства в АО
«Казпочта»

Февраль, 2020

г. Нур-
Султан

Что такое искренний сервис

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

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

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 наблюдениям, в каждом втором таком случае **«виноват»** сервис.
Главный вопрос **«почему так?»**
Любой руководитель постоянно твердит о важности сервиса
Увешивает стены плакатами с правилами обслуживания покупателей
Стандарты обслуживания
Способы мотивации
Внедрение жесточайший контроль качества
Но ничего не меняется, и по-прежнему возникает вопрос – почему так? Ответ очень прост.



Несколько лет назад я приобрел долю в липецкой сети супермаркетов SPAR и начал ими руководить. Сейчас в наших магазинах много фишек. Вроде этих:

Фишка №1.

Все можно попробовать

Придя в наш магазин, можете попробовать любой товар, прежде чем его покупать. Подойдя к прилавку с колбасой, можете хорошо подкрепиться, дегустируя всё, что там представлено.

Важно, что при этом вы не обязаны что-либо покупать.

В принципе, вам вообще можно ничего у нас не покупать, а **только пробовать**.

Фишка №2.

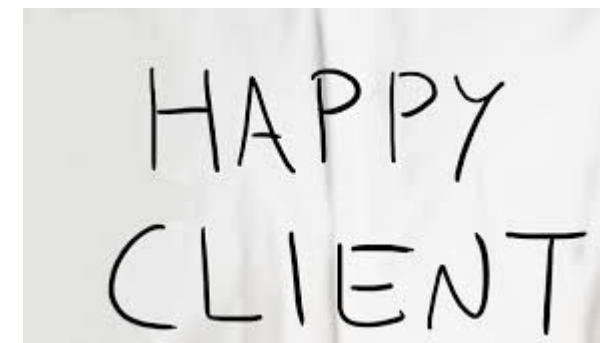
Счастье гарантировано

Хотите пробовать – пробуйте, не хотите – можете купить наобум

Вы не прогадаете, в магазине есть **гарантия счастья**. Вы можете приобрести что угодно в нашем магазине, не пробуя, не нюхая и вообще не глядя на товар



**ПОДАРКИ
КАЖДОМУ**



Магазин гарантирует, что вы останетесь довольны.

Например, **Вы купили картошку, принесли домой, помыли, почистили, сварили. Сделали пюре..... И вам не понравилось.**

Дальше всё просто, вы приходите снова в магазин, и магазин возвращает вам деньги, или другую картошку, или любой другой товар той же стоимости и еще подарок сверху.

При чем клиенту не надо нести с собой картошку или ее очистки, 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 распродажи 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 клиенту что-нибудь: яблоко, апельсин, пирожное, торт.

Сотрудники выбирают подарок сами.

Кто внедряет стандарты, знает, что дальше главное – контроль, через какое-то время запускаю классическую процедуру «таинственный покупатель».

Вы сами должны составить анкету, вписав в нее всё, что важно.

Например, подходя к отделу гастрономии, таинственный покупатель должен задать два «глупых» вопроса.

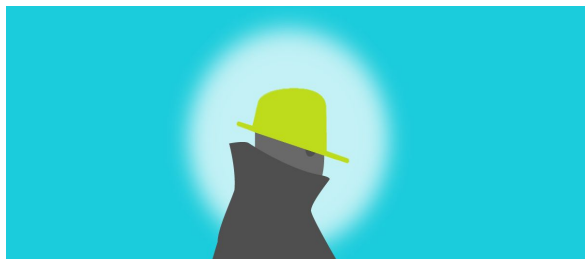
Первый: «А можно попробовать колбасу?»

Второй: «А если не понравится – можно вернуть?»





Специально обученный человек приходит в наш магазин, подходит к прилавку с колбасой и спрашивает:



«Можно попробовать?»

«А вы братъ-то будете?» - ЗВУЧИТ В ОТВЕТ.

Спецагент не сдается и говорит: **«Хорошо, а если не понравится, можно вернуть?»**

Продавщица переспрашивает: **«Колбасу?!»** Поворачивается к коллеге и они вдвоем начинают хохотать над покупателем.

Грустная история. Читая отчет тайного покупателя, 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 прост.

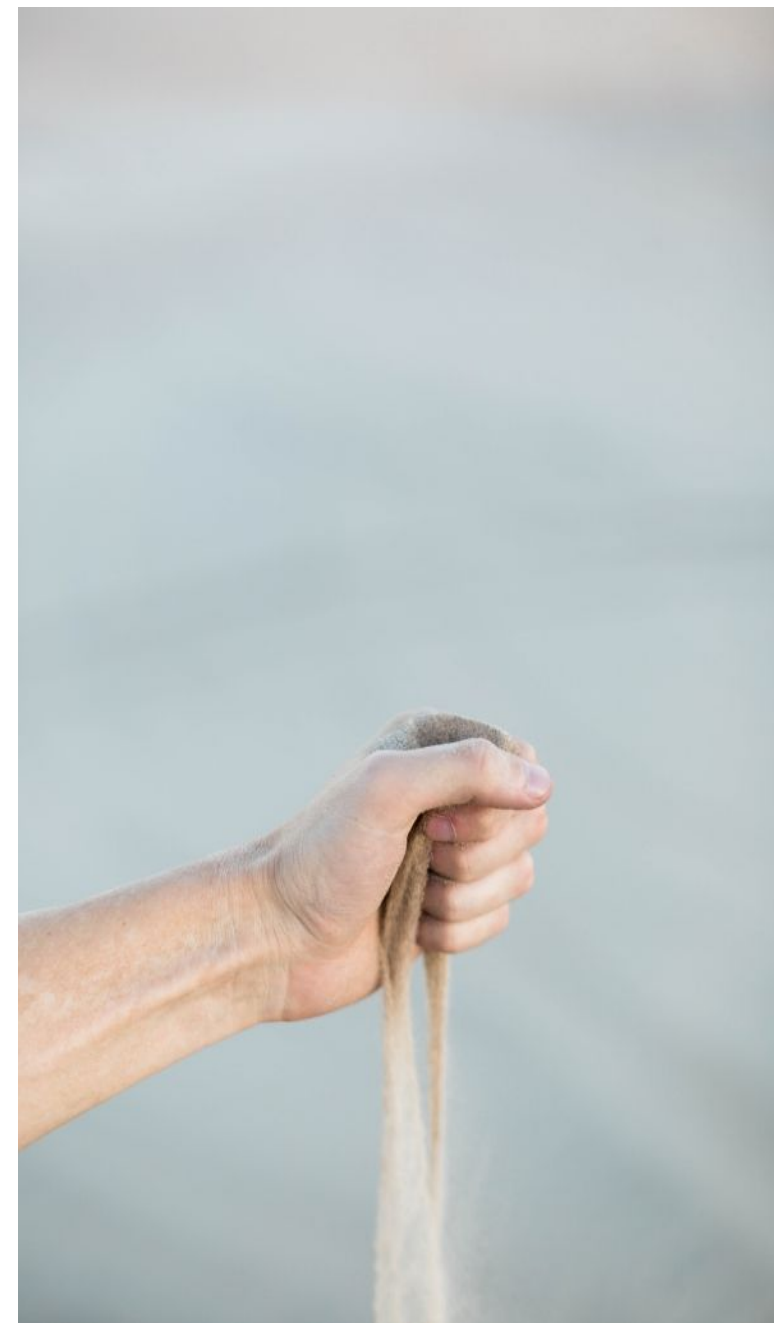
Почему стандарты, которые внедряем, не работают.
Почему сотни страниц правил никто не читает.

- А если и читает – не запоминает.
- А если запоминает – не соблюдает.
- Почему даже самые сложные схемы мотивации не работают.
- 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.

Сотрудники 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. Если я приставлю к вашей голове пистолет и попрошу что-то сделать, вы безусловно сделаете практически всё, по крайней мере поздороваетесь 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



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

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 Сэм».

И знаете что? В дальнейшем он действительно улыбается.

За рубежом человек улыбается как дышит – вообще не обращая на это внимания.

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



В России говорят: «Американцы .. Улыбаются... Но неискренне же! Улыбки-то у них не настоящие». В этом и проблема. Заставить улыбаться нельзя. 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.

«Начальная школа»

Нужны ли вообще правила?

В очередной раз прохожу через торговый зал на улицу и по пути решаю что-то купить. В кассе небольшая очередь и становлюсь в ее конец, решил посмотреть, как работает 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 очень доброжелательно ей говорю:

«Ну, может, вы хоть со мной поздороваетесь?»

Сотрудница, лениво поднимает на меня глаза и говорит:
«Ну здрасьте».

Я вообще не сказал ей ни слова, развернулся и пошел обратно в кабинет. Я даже ее не ругал. А за что ругать?

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

Я вернулся к себе в кабинет. И написал свой первый в жизни стандарт. Зачем я его писал?

- Во-первых, я хотел рассказать, чем так важен труд кассира и почему я собираюсь чего-то требовать.
- Во-вторых, я хотел описать свои ожидания и установить правила обслуживания на кассе.

ЧТО Я СДЕЛАЛ ПОСЛЕ ЭТОГО?

Я попросил администраторов размножить полученный стандарт по количеству кассиров во всех магазинах и раздать всем по экземпляру.

Далее на каждом собрании вставать в кружок и хором вслух читать мое творение.



И я, как-то проходя мимо раздевалки и услышав нестройное **«хоровое пение»**, понял: **процесс пошел.**

YES!

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

Прошло уже много лет, но мы внедряя стандарты работы в разных компаниях, до сих пор выполняем это нехитрое упражнение.

Главное, что рефлекс можно выработать у всех.
Самое важное – это заложенная в нас система ценностей.

Мы должны создавать систему ценностей, а не правил!

Рекомендаций по составлению стандартов:

- ✔ Не пишите лишнего. Чем меньше слов, тем понятнее стандарт и тем легче запомнить. Идеально, когда один пункт уместается в одну строку.
- ✔ Избегайте слишком высокопарных фраз. Пишите понятным языком.





Лучше вообще ничего не пишете, а рисуйте.

Стандарты самой крупной в мире розничной сети Walmart изложены в виде комиксов. Человек вообще с трудом воспринимает текст.



Так устроено наше сознание: мы мыслим картинками.

Чем нагляднее, ярче и интереснее стандарт – тем выше вероятность, что его запомнят.



Не начинайте стандарты с шаблонных фраз, это сразу вас скомпрометирует.
НЕ пишете: «Клиент всегда прав!» Любой знает, что это не так.

А если первая фраза – ложь, то и остальные не вызовут доверия.

Утренняя мантра или «**хоровое пение**» - это даже не начальная школа, это ясли.



Еще один крайне важный с точки зрения управления сервисом вопрос – контроль. Именно ему полагается уделять наибольшее внимание после «стандартизация сервиса».

Сколько бы вы ни потратили времени и денег на разработку стандартов - всегда останется то, что в них не описано.

Сколько бы вы ни установили камер, некоторые участки не попадут в зону видимости.

Сколько бы вы ни записывали разговоры сотрудников с клиентами, не избежать ситуации, когда все стандарты будут выполнены, а клиент, так и не получив помощи, навсегда разочаруется в вас.

Есть только один способ борьбы со слепыми зонами, а точнее, неправильным поведением наших сотрудников в моменты, когда на них никто не смотрит. Нужно сделать так, чтобы они разделяли ваши ценности.

Верили в то же самое, что и вы. И тогда мы получим главное – сервис будет искренним.



ЗАКОН НЕДЯКИНА. КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ СЕРВИС, НЕ КОНТРОЛИРУЯ ЕГО

Вы хороший руководитель?

Ставить задачи и контролировать их выполнение. Именно на это уходит все время. Задача – контроль.
И снова по кругу.



Качественная производительность заключается в создании среды.

Что это такое?

Среду нельзя пощупать и очень сложно формализовать, можно только почувствовать.

Среда – то, чем пропитана компания.

Среда наполняет компанию во всех направлениях. Важно понимать, что среда есть всегда. Дело в том что , если удастся создать среду, дальше она начинает работать без нашего участия.

Она притягивает то, что находится с ней на одной волне, и мы получаем правильных людей.



Она отторгает инородные тела, которые не стали ее частью.

Если кто-то из сотрудников не разделяет наши ценности, среда выщелкивает его из компании.



Человек – уникальное существо.

Уникальность заключается абсолютной социальной адаптивностью.

Говоря другими словами, создав сильную и здоровую среду в компании, вы сможете обратить людей в свою веру. Добиться того, что они станут разделять ваши взгляды и ценности.

Именно вера – самый сильный контролер и самый сильный мотиватор, если вы сможете перейти на эту ступень, сможете управлять сервисом, не управляя им.

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

Три основных принципа среды искреннего сервиса:

1. **Призвание и увлеченность.**
2. **«Я» - культура и счастье сотрудников.**
3. **Искренние отношения, доверие и взаимочувствие.**



ПРИЗВАНИЕ

Мы не должны делать то, что должны; мы должны делать то, что нам нравится.



В сети отелей Marriott, есть понятие Spirit to Serve . Это целое направление по развитию духа служения и самоуважения в компании, превращающее Marriott во что-то большее, нежели сеть гостиниц.

Здесь помогают людям.

Однажды мне по моей просьбе раз пять поменяли номер, потому что мне то не нравился вид из окна, то расстояние до лифта, то что-то еще , а на мою итоговую благодарность портье ответил : «It s Marriott»

Мы должны верить в то, что делаем нечто большее, чем просто работа.

Мне запомнилась одна история о Ritz-Carlton

Вы наверняка слышали об этой международной сети гостиниц класса люкс. Когда вы впервые заселяетесь в одну из гостиниц сети, они заводят на вас профайл в системе Mystique. В нем указывается любая информация относительно ваших привычек, того, что вы любите и что вам не нравится.

Например, если вы переставите торшер поближе к кровати, или попросите халат большего размера, или восемь полотенец вместо положенных двух – эта информация попадет в ваше личное дело.

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





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

Если вы захотите стать официантом в Ritz-Carlton, с ходу вам это не удастся.

- Здесь вы в любом случае начинаете с обучения.
- После обучения, начинается процесс стажировки.
- Вы приезжаете в отель и начинаете наблюдать и спустя несколько месяцев становится «полноценным» официантом.

В этот момент каждому сотруднику дается возможность пройти еще один тест – на зачисление в кадровый резерв компании, после чего сотрудник может сделать карьеру.

Тест – не стандартная анкета, сотрудник должен написать эссе на тему «Служение, или Как я кому-то помог в жизни».

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

УВЛЕЧЕННОСТЬ, ИЛИ НЕ ЗАПОЛНЯЙТЕ ВАКАНСИИ КЕМ ПОПАЛО

Нет ничего хуже, чем заниматься нелюбимым делом.

Как говорил Стив Джобс, **«есть только один способ сделать большое дело – нужно его полюбить».**



Мы нередко совершаем какие-то поступки от безысходности. Устраиваемся на нелюбимую работу, берем людей в компанию просто для того, чтобы заполнить вакансии.

Это брак без любви, в котором растут несчастные дети. У меня есть три простых правила подбора персонала.

1. Я готов взять на работу любого. У вас может не быть образования. У вас может не быть опыта. Вы можете ничего не уметь. Задам всего один вопрос: попрошу рассказать, чем вам интересна эта работа. И если вы меня убедите меня в том, что она вам действительно интересна, если я поверю в вашу искренность, вы приняты.

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

3. Главное правило. Как бы хорошо вы ни работали, какими бы высокими ни были ваши результаты, мы расстанемся в течение часа, если вы станете разлагать коллектив, превращая пространство вокруг себя в ядовитое болото.



Мы очень часто говорим о человеческом факторе.

Это когда кто-то что-то недоделал, до кого-то не дозвонился, не дождался, сделал не сам, а попросил кого-то и не проверил. А почему он всё это не сделал? Всё просто – потому что не захотел. На самом деле важно понять, что человеческого фактора не существует. Существует лишь бесконечное «нравится – не нравится» - принцип, по которому мы принимаем абсолютно все решения в жизни.

Есть компания «Строительный двор», в Тюмени, МНОГИЕ сотрудники приходят на работу до 8 час., а уходят после 21 часов. Для них работа – скорее увлечение, коллеги – друзья, а компания Компания – это они сами, сообщество людей, которые занимаются тем, что любят.

Важно, что когда мы делаем то, что любим, мы не просто теряем счет времени. Дело в том, что именно это мы и делаем лучше всего. Именно здесь раскрываются таланты и появляются сверхрезультаты. Всё это происходит, если дело нас искренне увлекает. Только в этом случае можно рассчитывать на искренний сервис.

Сервис от всего сердца, когда человек делает не то, что должен делать, а то, чего может не делать – просто потому что, ему это нравится.

ПОЭТОМУ НЕ БЕРИТЕ НА РАБОТУ СЛУЧАЙНЫХ ЛЮДЕЙ.

ОНИ НИКОГДА НЕ ДАДУТ НАСТОЯЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ, А ИХ СЕРВИС НИКОГДА НЕ БУДЕТ ИСКРЕННИМ.

«Я» – КУЛЬТУРА: УПРАВЛЕНИЕ СЧАСТЬЕМ СОТРУДНИКОВ

Проблема «Пустого стакана»

Мы много говорим о европейском сервисе. Многому стоит поучиться у коллег из-за рубежа.

Хочу рассказать удивительную историю, которая произошла с нами во Французских Антибах. Мы пошли за покупками в торговый центр и загулялись и пропустили его закрытие, выходим из магазина в 22:15. Это важно, потому что 15 лишних минут – это 15 лишних проблем для руководства центра. Ждёт нас у выхода, обыкновенный охранник, что удивительно:

- Он не смотрит на нас волком;
- Не подгоняет;
- Не тербит в нетерпении ключи.

Он улыбается нам очень доброжелательно и абсолютно искренне говорит:
«Bonne soiree, monsieur! Bonne soiree, madame!».

Я даже спустя месяц по-прежнему не мог выбросить из головы того охранника. Прилетел я по работе в Бийск (Сибирь) и рассказал про эту историю своему другу Ярославу Шиллеру (он интересен тем, что родился и вырос в Польше, набирался опыта в Европе, потом перебрался в Россию).

Ярослав говорит мне - «Понимаешь ли, в чем дело. Если представить человека в виде стакана, то большинство российских стаканов будут пусты». «Речь идет не о без духовности или необразованности, а о векторе собственного внимания.

В России он направлен не внутрь, а наружу».



Что происходит с человеком, которого с детства приучают к установке «Я» не важно?

Он привыкает к тому, что важное происходит не внутри, а снаружи.

И именно там он начинает искать счастье, именно там он ищет причину успехов, так и неудач. Он ставит «Я» на последнее место. Его внимание направлено вовне, а не внутрь себя.

Западная культура строится в другой парадигме. В ее центре стоит «Я». Для американцев действительно «Я» на первом месте. Они эгоисты. Они сначала думают о себе, а уже потом о других.

Но, что интересно, именно американцы тратят больше других на благотворительность.

Я ломал голову над этим феноменом. Как это так?

Что вы можете отдать, если ваш стакан пуст?

Теперь мы подошли к самому главному.

Почему же все-таки тот охранник улыбался?

Всё просто. Его стакан был полон. Он счастлив. Счастлив мысленно.



ВАЖНОСТЬ ЛИЧНОГО ПРИСУТСТВИЯ



НАЧНИТЕ С ЛИЧНОГО ПРИСУТСТВИЯ,
ЛИЧНОГО ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ,

ПОПРОБУЙТЕ САМИ

СДЕЛАТЬ ДЛЯ НИХ ЧТО-НИБУДЬ
НАСТОЯЩЕЕ.

И САМИ УДИВИТЕСЬ ТОМУ, СКОЛЬКО

ЛИШНИХ ВЕРСТ БУДУТ СПОСОБНЫ
ПРОЙТИ

СОТРУДНИКИ НА ПУТИ

К ИСКРЕННЕМУ СЕРВИСУ.

У вас есть кабинет? Секретарь? Часы приема?

Забавно, но именно эти атрибуты современного руководителя становятся главными его врагами.

Я ходил по магазинам SPAR в Нижнем Новгороде, мне нравилось всё – от внешнего вида до отличного оборудования, великолепный ассортимент.

Через несколько месяцев я побывал в других магазинах SPAR в другом регионе.

Помню было обидно, что эти магазины носят такое же название, также помню как мы заехали в один из них.

Время давно перевалило за полдень, а магазин напоминал пьяницу, валяющегося под забором. Грязь, Гнилые овощи и фрукты. Полный бардак.

Важный вопрос. Где в это время был руководитель? Правильно – «руководил» в кабинете.

В соответствии с нашими стандартами директор должен проводить не менее 80% своего рабочего времени в зале.

В это время у него есть всего два приоритета в работе – **клиенты и команда.**

Всё, что мы делаем на работе, можно условно разделить на два вида процессов.

Первые – восходящие. Они реально влияют на уровень ценности, который мы создаем. Они видны покупателю.

Вторые – нисходящие. Они не видны клиенту. Они не добавляют ценности. Они формируют лишь наши затраты.



*Смотрите, и пусть смотрят на вас.
Выйдите из своего офиса, пройдите
вокруг, будьте видимы и доступны.*

12 правил успеха Marriott

Чего хотите вы? Побед? Сверхэффективности ваших сотрудников?



Хотите, чтобы они были способны предоставить настоящий, искренний сервис и сами желали этого?

Начните с самого простого. Покажите пример, чтобы вашим сотрудникам было попросту неловко вести себя не так, как это делаете вы.

Вы сомневаетесь, что способны на это?

Начните с личного присутствия. Личного общения с клиентами. Попробуйте сами сделать для них что-нибудь настоящее.

Это вы точно сможете. И сами удивитесь тому, сколько лишних верст будут способны пройти ваши сотрудники на пути к искреннему сервису.

ОБУЧЕНИЕ

Настоящий учитель – тот, кто дарит тебе свой опыт, переживания, достижения и успехи.

Тот, кто помогает тебе стать лучше.

Тот кто отдает тебе немного себя.

- Обучение – важнейший инструмент руководителя, превращающий его в лидера
- и дающий ему реальную власть над другими людьми.
- Обучение – это мотив, толкающий ваших сотрудников к познанию нового.

Разделяем обучение на три уровня: длинное, среднее и короткое.

Самым эффективным является быстрое обучение.

Во-первых, потому что оно очень короткое

Во-вторых, потому что касается только одного конкретного вопроса

В третьих, потому что происходит непосредственно в процессе работы. Без отрыва от нее.

Самое главное, когда обучение превратится в непрерывный процесс, только тогда вы получите реальный инструмент создания среды искреннего сервиса.

Где взять сотрудников, или чтобы изменить сервис, сначала нужно измениться самому

Главный вопрос - как замотивировать именно таких сотрудников?

Грузчиков, которые готовы в мороз перегрузить две тонны кирпича вручную ради клиента

Товароведа, который готов поехать на другой конец города к бабушке-покупателю

Носильщика, который полетит на другой конец страны вместе с клиентом.

Стюардессу, которая искренне захочет помочь опаздывающему пассажиру.

Ответ очень прост.

Вы никогда не получите хороших сотрудников, если будете продолжать использовать старые методы и инструменты управления, которые работают только с плохими.

Вначале вам нужно изменить свой подход, и только после этого изменится ваша команда.



