

## Делегируй и езжай отдыхать спокойно

*Приближаются зимние праздники, и сейчас многие руководители думают о том, как подвести итоги года и спокойно уехать отдыхать, заранее распределив дела между подчиненными. Для большинства это оказывается непростой задачей. Оказывается, что оставить работу не на кого. В итоге перед длинными каникулами, как и перед любым отпуском, менеджеры пребывают в состоянии, близком к истерике. Недоверие, сомнение в силах персонала и ожидание грядущей катастрофы. Что делать? Отвечает **Джон Шоул**, спикер и консультант по внедрению сервисной стратегии, автор книг и обучающих программ по сервису, основатель и президент Service Quality Institute.*



Я был бы рад дать менеджерам магическую формулу, как сделать так, чтобы сотрудники стали самостоятельными и ответственными. К сожалению, это не происходит по взмаху

волшебной палочки даже в новогоднюю ночь. Однако выход есть, только он требует времени и работы.

Прежде всего, нужно понять и принять, что менеджер - это не надсмотрщик, а коуч. Если в компании действует принцип “кот из дома, мыши в пляс”, то здесь что-то не так. Основная задача менеджера в том, чтобы раскрыть потенциал сотрудников, помочь им развивать свои навыки и таланты и стать более эффективными. От этого выигрывает вся компания. Менеджер - это наставник, который ставит цели, мотивирует, вдохновляет, признает заслуги сотрудников. Если человек чего-то не умеет, менеджер должен помочь ему научиться, а не делать за него.

В основе компании, которая является лидером сервиса, лежит делегирование. Это сложная, но очень действенная концепция. Делегирование - это наделение сотрудников полномочиями самостоятельно принимать решения, причем - и это очень важно - и во внештатных ситуациях. Чем меньше сотрудники обращаются к менеджеру и чем больше они могут решить сами, тем лучше.

Допустим, клиент пришел с жалобой. Что делает сотрудник? Прежде всего, извиняется, даже если еще не знает суть дела. Это снимает напряжение. Во-вторых, сотрудник должен задавать вопросы, чтобы понять, в чем же заключается проблема, и внимательно слушать. Это не формальность, потому что следующий шаг - предложить решение или варианты решения.

Все это очень важные этапы, но для того, чтобы восстановить сервис, их недостаточно. Мало решить проблему, нужно еще и предложить клиенту компенсацию, чтобы он ушел счастливым. В каждой компании есть что-то - товар или услуга - который имеют высокую ценность в глазах клиента при невысокой себестоимости. Например, как-то раз я с друзьями застрял на подъемнике на горнолыжном курорте, и в качестве компенсации нам выдали по бесплатному ски-пассу и купоны на бесплатные напитки в баре. Самое интересное, что купоны уже были заранее отпечатаны и мы получили их сразу же. Ошибки бывают у всех, поэтому нужно быть готовым их исправлять.

Компенсация действует тогда, когда предоставляется сразу и те же сотрудником, который обслуживал клиента, - это экономит время, а в случае конфликтной ситуации каждая секунда в восприятии клиента равна вечности. Кроме того, передача запроса вверх по лестнице создает у клиента ощущение, что никто в компании не готов взять на себя ответственность и его просто отфутболивают. Действовать сразу возможно только в том случае, если сотрудники наделены полномочиями, могут самостоятельно принимать решения и не бегут за помощью к менеджеру.

Если делегирование работает, то почему так мало компаний его применяет? Ответ прост: страх. Руководители боятся, что клиенты будут обманывать, чтобы получить что-то бесплатно, а сотрудники будут раздавать продукты и услуги компании направо и налево. Хотя такие случаи и бывают, но случаются они редко. Сотрудники же боятся, что за самостоятельность и принятые решения их будут наказывать, вплоть до увольнения. Страх - это самый большой враг делегирования и, если хотите, первоклассного сервиса и успешного бизнеса.

Многие думают, что делегирование - это отсутствие правил, хаос и анархия. Это не так. Делегирование - это изменение правил игры, если это необходимо для того, чтобы сохранить клиента. Делегирование основывается на здравом смысле: если цена проблемы клиента - 50 долларов, то никто не предлагает вам предоставить ему компенсацию размеров в одну тысячу. Если вы так волнуетесь, то можно заранее определить объемы компенсации, но решения в каждой конкретной ситуации принимает персонал.

Важно объяснить сотрудникам, чтобы их не накажут, не уволят и не вычтут размер компенсации из их зарплаты. Важно создать в компании культуру, в которой каждый делает все для того, чтобы клиенты были довольны, уходили счастливыми и рекомендовали вас своим друзьям и знакомым. Если вы не можете ни на секунду оставить своих сотрудников без присмотра, у меня для вас плохие новости: вы не менеджер.

Делегирование появляется не за один день, но не ждите нового года, чтобы начать меняться. Действуйте уже сейчас. Перед тем, как отправиться на каникулы, поговорите со своими сотрудниками, спросите их, чем можно им помочь, пока вы на месте. Обсудите возможные ситуации и варианты решений. Совместно с командой выработайте цели и планы на период вашего отсутствия - просто так оставить распоряжения недостаточно, дайте сотрудникам почувствовать себя вовлеченными, так они гораздо охотнее примутся за дела. Обязательно пропишите план действий и ответственных за каждый участок работы. Дайте сотрудникам почувствовать себя не брошенными, а наделенными ответственностью. Вы доверяете им дела, потому что верите в них.

И, самое главное, не забудьте оценить и поблагодарить, когда вернетесь. Ничто так не демотивирует, как неоцененная работа. Делегирование, коммуникация, поддержка, признание заслуг - вот что должно быть в основе вашей работы, тогда и сотрудники будут трудиться с удовольствием и показывать отличные результаты.

*При использовании материала [гиперссылка](#) на соответствующую страницу портала HR-tv.ru обязательна.*

Добавлено 18 декабря 2015