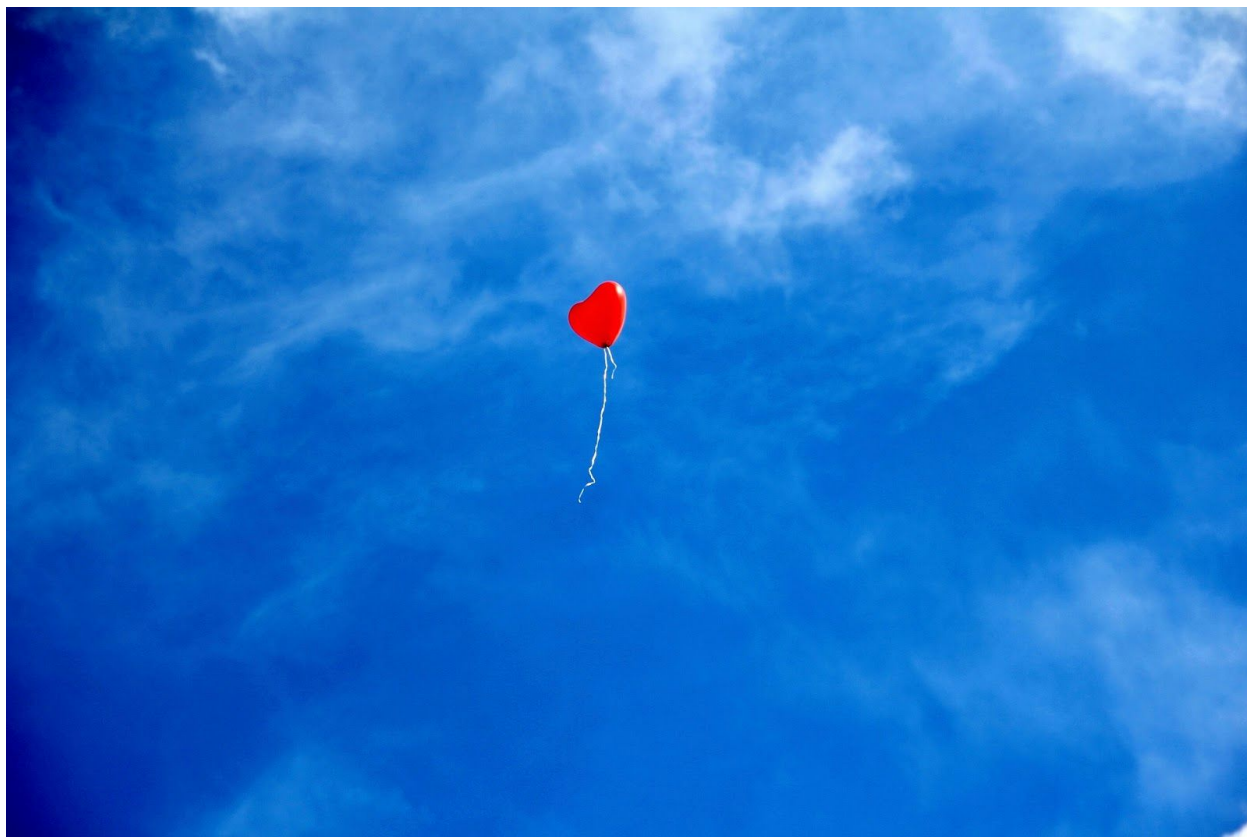


## Сервис - это как любовь, должен быть всерьез и надолго

Несчастливые сотрудники не могут дать прекрасный сервис. Но как правильно их "осчастливить"? Что это за рабская психология, что мешает нам самим, как клиентам, получать отличное обслуживание? На эти и другие вопросы порталу [HR-tv.ru](http://HR-tv.ru) ответил **Джон Шоул**, автор книг и обучающих программ по сервису, спикер и консультант по внедрению сервисной стратегии, основатель и президент Service Quality Institute.



- Джон, плохой сервис – "лечится"? Можно ли грубую продавщицу превратить в вежливую, приветливую, услужливую сотрудницу?

- Уверен, что плохой сервис "лечится". Более того, убежден, что отличный сервис не появляется сам по себе. Даже самые клиентоориентированные сотрудники будут работать все хуже и хуже и начнут срывать на клиентах, если не чувствуют поддержки со стороны менеджмента, не видят, что их ценят. *Часто сотрудники плохо обслуживают клиентов не потому, что они плохие люди, а потому что они несчастливы* - у них неважные отношения с коллегами и начальством, плохие условия труда, проблемы дома. Конечно, мы не всегда и не все можем улучшить в жизни наших сотрудников, но есть области, на которые руководители могут и должны влиять. Мотивация,

уважение, командная работа, четкая формулировка целей, признание заслуг - это не вишенки на торте, а непосредственные обязанности менеджера. Убежден, что счастливые и довольные клиенты только у тех компаний, где работают счастливые и довольные сотрудники. Грубая продавщица, скорее всего, просто в обиде на всех, в том числе на себя, отсюда и такое отношение к окружающим.

Второй важный момент - обучение. Одной вежливости и приветливости в сервисе мало. Нужно обучать сотрудников методикам работы в самых разных ситуациях, чтобы они не терялись и сразу же брали на себя ответственность и начинали действовать. Если друг познается в беде, то лидер сервиса познается в проблемной ситуации. *Ошибки допускают все, но то, как с ними справляются, отличает лидеров от всех остальных.* Как вести себя в ситуации, когда клиент недоволен, зол, разъярен? Как сохранить спокойствие? Как решить проблему и сделать клиента снова счастливым? Всему этому можно и нужно учить.

*Вообще сервис - это не просто улыбки и вежливость. Сервис - это отношение и навыки.* Менять отношение и обучать навыкам можно. Однако соглашусь, что бывают случаи, когда ничего не помогает. С такими людьми нужно расставаться - пусть они работают у конкурентов. Однако таких все-таки меньшинство, и большинство при грамотной работе можно сделать клиентоориентированными, вежливыми и эффективными.

**- Скорректировать поведение персонала легко, если ты их начальник. А как повлиять на людей, которые не находятся у тебя в подчинении – например, в параллельном подразделении, над которым ты не властен. Но тебе нужны от них какие-то действия. Есть ли рычаги?**

- Коллеги - это внутренние клиенты, поэтому отношение к ним должно быть не хуже, чем к клиентам внешним, и в обязанности менеджера входит наставничество и коучинг сервисных навыков по отношению и к внутренним клиентам тоже. Что делать, если вам нужно что-то получить от коллеги из другого подразделения? Самый лучший вариант - это прямая коммуникация. Нужно четко проговорить, что именно от человека требуется, зачем и когда. Часто мы не хотим делать то, что не понимаем. Если действие нужно срочно, например, счет нужно выставить сегодня, а не до конца недели, а документы отправить до обеда, а не завтра, то обязательно обратите внимание коллеги на это. Объясните причину срочности, например, клиент с завтрашнего дня в отпуске или вечером уезжает в командировку. Отметьте, чем грозит невыполнение дела в срок. Так вы даете понять, что ваша просьба - не ваша личная блажь, а дело всего бизнеса.

При взаимодействии разных подразделений нередко возникает проблема, что каждый сотрудник делает свою часть работы и не видит общей картины, а ведь у всех в компании одна задача - отлично обслуживать клиентов (прямо или косвенно) и создавать ценность. Поэтому я так часто говорю о командной работе. Команда - это не только люди, работающие в одном отделе, а весь коллектив компании. Если же коллега ничего не делает или делает, но всегда с опозданием или не так, то можно обратиться к его руководителю и на конкретных примерах показать, как его действия (или бездействие) затормозили работу всей компании. Самое главное в таком разговоре - постараться убрать эмоции и говорить на языке фактов и цифр.

**- Каковы действенные методы влияния на качественное обслуживания со стороны клиента? Кроме "позовите менеджера".**

- Идеальный вариант не звать менеджера вообще. Сотрудники должны быть наделены полномочиями принимать решения на месте, а не тратить время на то, чтобы звать менеджера. Если допущена ошибка, персонал должен иметь полномочия взять на себя ответственность и разрешить ситуацию, чтобы клиент остался доволен.

Что делать в положении клиента? Прежде всего, будьте сами вежливы. Такого человека всегда приятнее обслуживать. Внутренне решите для себя, что вы достойны самого лучшего сервиса. Многие люди просто не ценят себя и привыкли довольствоваться тем, что получают. Где ваше чувство собственного достоинства? Некоторые клиенты, особенно в дискаунт-сегменте, уверены, что не имеют право на хороший сервис, потому что не готовы платить премиальную стоимость, а сервис - это только для тех, у кого тугой кошелек. Ерунда! *Это рабская психология, и с ней нужно бороться.* Отличный сервис должен быть везде - и в салоне бизнес-класса самолета, и в магазине мелкооптовой торговли.

Не терпите плохой сервис. Жалуйтесь, указывайте на ошибки, обращайтесь внимание компании. Если вы получили плохое обслуживание, не молчите - рассказывайте об этом. Я не призываю к тому, чтобы придираться на пустом месте и быть скандальным клиентом, которому не рады. Я призываю клиентов, а мы все являемся клиентами друг друга, к конструктивной обратной связи, которая поможет повысить уровень сервиса. Если я сталкиваюсь с примерами плохого сервиса, я всегда говорю компании об этом. Мне не лень написать письмо, позвонить или оставить сообщение в соцсетях. Нередко, кстати, я слышу в ответ слова благодарности. Если мы будем молчать, то компания будет уверена, что все идет хорошо и ничего менять не нужно. Не молчите.

**- Если ты прекрасный исполнитель – ты не сможешь быть прекрасным начальником, потому что для каждого важны разные качества. Это так?**

- Да, руководителю нужен набор навыков, которые не являются критичными для исполнителя. Заметьте, я говорю о навыках, а не качествах. Навыкам можно научиться. Конечно, есть люди, которым переход на руководящую позицию дается проще, чем другим, но в целом никто не рождается начальником. Продвигают, как правило, тех, кто показал отличные результаты как исполнитель, но как менеджер оказался затем менее успешным. Почему? Потому что человеку не помогли перейти к новой роли. Сотрудников, независимо от их уровня, нужно обучать, просто для каждого уровня и функционала должны быть разные программы, направленные на разные навыки. Прекрасный исполнитель не станет прекрасным начальником просто после того, как ему отведут отдельный кабинет и выдадут визитки с новой должностью. Руководитель - это коуч, и нужно помочь ему стать таковым.

**- Некоторые компании стараются много не обещать, чтобы слишком много и не выполнять. Утверждается, что тогда клиент больше доволен в итоге. Ведь если компания обещает "доставку пиццы за 20 минут" и опоздала – клиент, конечно, недоволен. Как вы оцениваете такой метод?**

- Я бы перефразировал: обещайте много, но будьте уверены, что вы можете это выполнить. Если компания знает, что за 20 минут пиццу никак не доставит, то не нужно это обещать: такой подход приведет только разовых покупателей, а не лояльных клиентов. Нет ничего хуже ложных обещаний. Однако тут есть нюанс. Допустим, компания стабильно выполняет обещание доставить

пиццу в течение 20 минут, но вдруг случается форс-мажор, вызвавший задержку. Клиент, конечно, недоволен, но еще не потерян: извинитесь и предложите ему компенсацию, например, купон на бесплатную пиццу, бесплатные напитки или десерт. Но учтите, что это сработает только в том случае, если задержка действительно является отклонением от обычного времени доставки. Если опаздывать всегда, то клиент в итоге найдет другую компанию, что бы вы ему ни предлагали в качестве компенсации.

Никогда не врите клиентам. Обещайте только то, что можете выполнить, но при этом старайтесь стать лучше, чтобы иметь возможность обещать и выполнять больше. Например, компания Amazon предлагала подписчикам сервиса Amazon Prime бесплатную доставку на второй день и действительно доставляла посылки в обозначенные сроки. Это удобно, клиентам нравилось, можно было бы успокоиться, но нет, лидеры сервиса так не поступают, и теперь Amazon доставляет посылки в течение часа. Стремитесь быть как Amazon.

**- Есть люди, которые в силу своей капризности всегда получают хороший сервис как клиенты. Потому что - высказывают претензии, много пожеланий, обращаются на каждом этапе. Можно ли получить прекрасный сервис, не прикладывая к этому усилий?**

- Конечно! Там, где клиенты должны выпрашивать хороший сервис, о хорошем обслуживании нет и речи. Выше я говорил о том, что нужно жаловаться и высказывать пожелания, но это не имеет ничего общего с капризностью. Это нормальная реакция человека на плохой сервис и ошибки. Позиция клиента должна быть "Я достоин отличного сервиса и я его получу", а позиция компании: "Наши клиенты достойны самого лучшего сервиса, и мы сделаем все, чтобы они его получили". Это улица с двусторонним движением. В идеальной ситуации, к которой нужно стремиться, компания сама предупреждает пожелания клиента, а не клиент закатывает скандал, чтобы его обслужили. Сервис - это как любовь. Можно просить, чтобы вам каждые пять минут говорили "Я тебя люблю", напоминать, кричать, обижаться, но если вас не любят, то даже сказанные, эти слова ничего не значат. Сервис, как и настоящие чувства, должен идти от сердца.

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

Добавлено 15 декабря 2015

**Теги:** сервис Персонал Сотрудники Работа с клиентами эффективный менеджер