

**Максим Недякин**

**Искренний сервис (часть 1)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.**

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей.**

\* \* \*



*Посвящается моим родителям, жене и сыновьям.*

*Ваши любовь, терпение и искренняя забота всегда вдохновляют меня*

«Максим Недякин проделал выдающуюся работу, написав эту книгу. Она поможет каждому понять, как добиться исключительного клиентского сервиса. Советую прочитать ее всем, кто серьезно относится к этому вопросу».

*Джон Шоул, эксперт мирового класса по сервису, автор бестселлера «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество»*

«“Искренний сервис” – в широком смысле слова книга о взаимоотношениях между людьми. Читается очень легко, несмотря на всю серьезность темы. Многие тезисы очень знакомы и в то же время звучат совершенно по-новому. Стоит отметить большое количество увлекательных и поучительных примеров из жизни. Отдельное спасибо автору за новый термин – “взаимочувствие”: это как раз то, чего нам всем порой не хватает. Обязательно рекомендую книгу своим коллегам».

*Лев Хасис, первый заместитель Председателя Правления Сбербанка России, экс-старший вице-президент Walmart Stores Inc.*

«“Искренний сервис” – это готовая формула того, как сделать свою компанию успешной на рынке и выстроить бренд “на века”. Мне как бизнесмену, стремящемуся создать лучшую в мире розничную сеть, импонирует творческий подход автора

и умение облечь свои мысли в доступную форму. Уверен, что читатель почерпнет на страницах книги много ярких идей и практических советов».

*Владимир Садовин, генеральный директор сети магазинов  
«Азбука вкуса»*

# **Вместо вступления**



## **Сервис и сервисы (читать обязательно!)**

Очень важно понимать разницу между тем, что мы предлагаем нашим клиентам, то есть неким набором сервисов, и процессом его доставки.

Я люблю сравнивать весь набор сервисов, опций, бонусов и услуг с мешком Деда Мороза. Так вот, безусловно, для ребенка важно, что лежит в этом мешке. Наверняка вы не раз видели, как горят глаза ребенка, когда он смотрит на мешок с подарками, который принес заботливо приглашенный родителями Дед Мороз.

Но еще важнее для ребенка то, как он этот подарок получит. Если Дед Мороз скучный, угрюмый, невеселый, если он не шутит, не может предложить игру или эта игра неинтересна – ребенок не будет счастлив, а подарок не будет любимым.

Так вот, вы можете положить в мешок все что угодно, но ключевой и самый важный вопрос – это процесс доставки сервиса. Я говорю о том, что происходит непосредственно в момент контакта с клиентом. Как показывает практика, именно здесь и решается, будут ли ваши сервисы доставлены клиенту и останется ли он при этом доволен, навсегда влюбившись в вашу компанию, или будет разочарован, полностью обесценив все ваши инвестиции в этот элемент стратегии.

Во многих компаниях, к сожалению, существует разрыв между тем, что зафиксировано в стратегии (или, что бывает чаще, в голове руководителя), и тем, что происходит в процессе реализации этой стратегии.

Поверьте, я не знаю ни одной компании, где говорили бы: «Плюньте на ногу вашему клиенту!». Вместо этого мы просто-таки кричим: «Клиент для нас всё!», – но очень часто эта фраза остается лишь элементом декора стен в офисе. Причем уровень сервиса не зависит от того, сколько раз мы напишем и повторим наши лозунги.



В результате всё упирается в ответ лишь на один вопрос: «Как относятся наши сотрудники к нашей стратегии и нашим ценностям, готовы ли они предоставить именно тот уровень сервиса, который мы планируем, в момент контакта с клиентом?» И больше: готовы ли они сделать для клиента больше, чем требуют их должностные обязанности и инструкции. Могут ли они к тому, что должны, добавить еще чуть-чуть лично от себя. Даже когда шеф не смотрит.

Все это зависит от того, насколько мы как руководители способны этим управлять, превращая сотрудников из наемных работников в партнеров и последователей наших ценностей, разделяющих их всем сердцем.

Тема сервиса сегодня популярна как никогда. Мы говорим о сервисе, придумывая всевозможные эпитеты, как о превосходном и потрясающем, первоклассном и замечательном. Но если мы хотим действительно его получить, получить по-настоящему, то первое, что мы должны понять, – настоящий сервис бывает только искренним.

**Тема сервиса сегодня популярна как никогда. Мы говорим о сервисе, придумывая всевозможные эпитеты, как о превосходном и потрясающем, первоклассном и замечательном. Но если мы хотим действительно его получить, получить по-настоящему, то первое, что мы должны понять: настоящий сервис бывает только искренним.**

## Сколько это стоит

Есть еще один важный момент, о котором я бы хотел поговорить в самом начале книги и посвятить ему целую главу, правда, самую короткую. Это вопрос денег.

Мы тратим колоссальные суммы на различные сервисные разработки, реализуем сложные программы лояльности, разрабатываем грандиозные системы оплаты труда. Все это стоит недешево. Возьмем, например, стандартную работу кол-центра. Представьте себе, сколько стоит система контроля разговора оператора с абонентом. И нужно еще нанять специального сотрудника, который будет отслушивать эти разговоры, делать выводы, тренировать операторов и так далее. А теперь умножьте все это на количество компаний, которые прилагают усилия по повышению уровня сервиса. Мы получим бюджет небольшой африканской, а то и европейской страны.

Но, читая эту книгу, вы наверняка поймаете себя на мысли, что практически всё, что я рекомендую, можно сделать без дополнительных затрат.

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

Как и все настоящее в нашей жизни, настоящий, искренний сервис денег не стоит. Это не вопрос того, что мы делаем; это прежде всего вопрос того, как мы это делаем.

**Как и все настоящее в нашей жизни, настоящий, искренний сервис денег не стоит. Это не вопрос того, что мы делаем; это прежде всего вопрос того, как мы это делаем.**

# Часть I

## Что такое искренний сервис



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

Как вы считаете, насколько важен сервис? Думаю, вы согласитесь со мной – это важнейшее конкурентное преимущество из всех возможных. Лично я считаю его главным.

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

Лет десять назад я услышал интересную мысль: человек вообще готов простить абсолютно всё, кроме унижения. Жаль, что именно это чувство мы так часто испытываем в магазинах и банках, ресторанах и гостиницах.

Сколько раз, выходя из магазина или кафе, вы в сердцах бросали: «Больше никогда сюда не вернусь!» Была ли причиной цена товара или услуги? Скорее всего, нет. По моим наблюдениям, в каждом втором таком случае «виноват» сервис. Причем я говорю не об откровенном хамстве. Я имею в виду нечто сложно поддающееся описанию. Это можно только почувствовать. Думаю, вы понимаете, о чем я.

Главный вопрос, который я хочу задать всем читателям: «Почему так?» Я не знаю ни одной компании, где корпоративные стандарты начинались бы со слов: «Нам плевать на клиента!» Любой руководитель постоянно твердит о важности сервиса. Мы увешиваем стены плакатами с правилами обслуживания покупателей. Создаем стандарты обслуживания. Придумываем сложнейшие системы показателей эффективности и способы мотивации. Внедряем жесточайший контроль качества. Но ничего не меняется. Мы по-прежнему спрашиваем себя: почему так?

Ответ очень прост. Чтобы вы поняли, о чем я, расскажу первую историю.

Вот уже более десяти лет я занимаюсь управлением розничными магазинами. Впервые встал за прилавок в четырнадцать лет, когда решил заработать свои собственные деньги и устроился продавцом к отцу. Но согласитесь, управлять собой и управлять другими – «две большие разницы», так что этот период моей жизни мы пропустим.

Так вот, несколько лет назад я приобрел долю в липецкой сети супермаркетов SPAR и начал ими руководить. О том, что можно придумать в этой сфере, я могу написать отдельную книгу. Сейчас в наших магазинах много фишек. Вроде этих:

### **Фишка № 1. Все можно попробовать**

Придя в наш магазин, вы можете попробовать любой товар, прежде чем его покупать. Причем любой – значит любой (кроме алкоголя, по понятным причинам). Подойдя к прилавку с колбасой, вы можете хорошо подкрепиться, дегустируя всё, что там представлено. Вы можете попробовать любые фрукты или овощи (их тут же помнут и нарежут). Хоть картошку. Ее, конечно, сначала должны отварить. Важно, что при этом вы не обязаны что-либо покупать. В принципе, вам вообще можно ничего у нас не покупать, а только пробовать, но я вам этого не говорил.

### **Фишка № 2. Счастье гарантировано**

Хотите пробовать – пробуйте, не хотите – можете купить наобум. Вы не прогадаете, потому что у нас есть гарантия счастья. О чем идет речь? Сейчас объясню. Вы можете приобрести что угодно в нашем магазине, не пробуя, не нюхая и вообще не глядя на товар. В любом случае мы гарантируем, что вы останетесь довольны. Как? Очень просто. Например, вы купили картошку. Принесли ее домой. Помыли, почистили, сварили. Сделали пюре... и вам не понравилось. Дальше всё просто. Вы снова приходите в магазин, и мы

возвращаем вам деньги. Или даем другую картошку. Или любой другой товар той же стоимости и еще подарок сверху, чтобы уже наверняка. Причем вам не надо нести с собой картошку или ее очистки. Вам не требуется чек или упаковка. Не нужен свидетель. Всё, что нужно, – прийти и сказать: я купил у вас картошку, мне не понравилось. А дальше мы сделаем все, чтобы вы все-таки были довольны. Это и есть гарантия счастья.

### **Фишка № 3. Подарки**

Мы не устраиваем распродаж и не любим скидки. Вместо этого мы дарим подарки.

Если покупатель долго стоит в очереди, или чего-то не нашел, или мы еще как-нибудь перед ним провинились – мы обязательно дарим ему что-нибудь: яблоко, апельсин, пирожное, торт. Сотрудники выбирают подарок сами.

И так далее. Фишек и особенных сервисов у нас много. Но вот что интересно.

Начав управлять магазинами, я сразу же собрал весь персонал и рассказал им о новых стандартах работы.

Я рассказал о правилах обслуживания, среди которых были и «гарантия счастья», и «всё можно попробовать».

Я объяснил всё даже подробнее, чем вам. И, кстати, сразу объяснил, «за чей счет этот банкет». В розничной торговле есть нормы потерь и списаний (их, как правило, устанавливает собственник), все остальное – за счет коллектива.

И не важно, в чем причина потери. Закончился срок годности или украли, дали попробовать или съели сами. Всё, что выше норм, – за счет персонала. Так вот. У нас норм нет. Мы не удерживаем с сотрудников ни копейки. «Если вы даете покупателю что-то попробовать – за это платим мы», – объявил я, имея в виду собственников.

Любой, кто внедряет стандарты, знает, что дальше главное – контроль. И я, естественно, через какое-то время запускаю классическую процедуру «таинственный покупатель».

Напомню, о чем речь. К вам приходит секретный агент, который дает оценку вашему персоналу и сервису под видом обыкновенного покупателя. Есть один простой, но важный секрет, без которого «таинственный покупатель» как процедура работать не будет. Вы сами должны составить анкету, которую он будет заполнять. Нельзя брать анкету агентства, которое специализируется на этой услуге, просто потому, что они не знают ни ваших фишек, ни слабых мест.

Так вот, я составил анкету, вписав в нее всё, что важно для нас. Например, подходя к отделу гастрономии, таинственный покупатель должен был задать два «глупых» вопроса. Первый: «А можно попробовать колбасу?» Второй: «А если не понравится – можно вернуть?» Для большинства магазинов ответ на эти вопросы очевиден. Попробуйте сегодня зайти в ближайший и спросить что-то подобное, и вы сразу поймете, о чем я.

И вот процедура запущена, специально обученный человек приходит в наш магазин, подходит к прилавку с колбасой и, глядя в глаза продавщице, спрашивает: «Можно попробовать?»

Напомню, продавщице сто раз говорили, как поступать в подобной ситуации, но... «А вы брать-то будете?» – звучит в ответ. В общем – нельзя. Спецгент не сдается и говорит, как учили: «Хорошо, а если не понравится, можно вернуть?»

Что происходит дальше? Моя продавщица смотрит на покупателя и недоуменно переспрашивает: «Колбасу?!» Поворачивается к коллеге и через ползала кричит ей: «Света, ты слышала? Колбасу вернуть!!!» И они вдвоем начинают хохотать над покупателем, который задает такие дурацкие вопросы.

**Стандарты – это не сервис. Настоящий сервис – то, что выходит за их пределы, нередко даже нарушая их. Это не то, что вы должны сделать для клиента. Сервис начинается там, где вы можете ничего не делать, но делаете что-то от себя лично. Искренне!**

Грустная на самом деле история. Особенно если вспомнить начало этой главы, где мы уже говорили об унижении.

Как сейчас помню: читая отчет тайного покупателя, я откладывал его несколько раз, делая небольшой перекур. И пытался унять в себе две эмоции: желание прямо сейчас кого-то убить и крайнее изумление.

Как такое вообще могло произойти в моем магазине? Мы же установили «можно попробовать» и «гарантию счастья» как стандарт! Я лично растолковал это всем и каждому! И самое главное – колбасу пробуют не за их счет! За мой! Сотрудники слышали это не один раз. В чем причина такого поведения?

Ответ, на мой взгляд, прост. Причем он верен не только для этой предельно конкретной ситуации.

Он объясняет, почему стандарты, которые мы внедряем, не работают. Почему сотни страниц правил никто не читает. А если и читает – не запоминает. А если и запоминает – не соблюдает. Почему даже самые сложные схемы мотивации не работают. Почему жесточайшие системы контроля за качеством сервиса очень часто безрезультатны. Почему то, что мы называем корпоративными правилами и стандартами, миссией и видением, то, чем мы исписываем все стены в офисе и на распечатку чего тратим колоссальные деньги, не работает. Почему вы говорите сотрудникам одно, а они делают другое.

*Сотрудники не разделяют ваших взглядов! Они считают иначе! Им это непонятно!*



Вы говорите высокопарные фразы. Используете умные и красивые слова. А те, кто стоит напротив, то и дело зевают шепотом. Смотрят на вас, кивают, но ничего не меняется. И как бы вы ни контролировали их в дальнейшем, это все равно не решит проблему. Почему? По той же причине, по какой нельзя заставить сотрудников улыбаться клиентам. То есть заставить можно, конечно, делать что угодно. Не знаю, как вы, а я, например, могу. Я еще не говорил, что я ужасный деспот и тиран, одна лишь мысль о котором вызывает ужас и трепет?

Если, например, я приставлю к вашей голове пистолет и попрошу что-то сделать, вы, безусловно, сделаете практически всё. Нет, конечно, не продадите Родину, но по крайней мере 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.*

Когда я это понял, в моем сознании что-то перещелкнулось. Я наконец уяснил, почему многие руководители просто не способны выпустить процессы из-под контроля. А если это случается – всё идет вкривь и вкось. Кот из дома – мыши в пляс.

Но одновременно с этим я понял главное.

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

Есть еще один важный момент. Касающийся, раз уже зашел разговор, улыбки. Я говорю об отношении к ней в России.

В американской розничной сети Walmart вот уже более 50 лет каждый «новобранец» при приеме на работу дает клятву:

«Я торжественно обещаю улыбнуться и поприветствовать покупателя в пределах десяти футов, и да поможет мне Сэм<sup>[1]</sup>». И знаете что? В дальнейшем он действительно улыбается.

Почему у нас по-другому? Почему мы не можем добиться такого минимума, как улыбка? Это же просто! Просто настолько, что за рубежом человек улыбается как дышит – вообще не обращая на это внимания.

На мой взгляд, причина прежде всего в отношении к улыбке.

Представьте, что вы находитесь где-нибудь за границей, идете по улице, и встречный прохожий, поравнявшись с вами, здоровается и улыбается вам. Что происходит дальше? Я предложу несколько вариантов – выберите наилучший.

1. Вы бросаетесь к нему на шею с криками «Папа (или мама)! Я так долго тебя искал!».
2. Опять же бросаетесь к нему и лезете целоваться.
3. Просто улыбаетесь в ответ и идете дальше.

Последний? Вы угадали.

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

В России улыбка – это акт! После нее – сразу в ЗАГС. Почему? Потому что мы – страна Достоевского. Нам недостаточно самого факта, что нам кто-то улыбнулся, проходя мимо по улице. Нам нужно

понять – почему? Зачем это он мне улыбнулся? Чего он от меня хочет? Что у него на самом деле в голове?

Знаете, что я (да и не только я) чаще всего слышу, когда привожу в пример американцев с их сервисом?

Да ладно с сервисом, просто – с улыбками. В России говорят: «Американцы... Улыбаются... Но неискренне же! Улыбки-то у них ненастоящие».

Вот в этом и проблема. Заставить улыбаться нельзя. То есть, снова оговорюсь, можно. Искренне – нельзя. А для нас это проблема.

Нам недостаточно, чтобы проходящий мимо человек улыбнулся. Нам нужно, чтобы он сделал это искренне.

*Искренний сервис – это когда вы делаете для клиента не только то, что должны, но еще и то, чего можете и не делать.*

Продолжая тему стандартов обслуживания и их отличия от настоящего сервиса, я бы хотел рассказать еще одну историю.

Я летел самолетом из Астрахани в Иркутск через Москву.

У меня на руках был билет бизнес-класса на рейс «Аэрофлота», выписанный сразу на весь маршрут. Так называемый круговой билет.

Проблема была в том, что между прилетом в Москву и вылетом в Иркутск был всего час. В принципе, успеть можно, хотя и со скрипом. Важно сразу из Астрахани зарегистрироваться на рейс. И самое главное, чтобы самолет прилетел вовремя.

В аэропорту у меня возникли сразу две проблемы. Во-первых, когда я приехал в аэропорт, то узнал, что самолет, на котором я должен был лететь в Москву, опаздывает на 40 минут. То есть между рейсами остается уже не 60, а 20 минут. А во-вторых, по непонятным причинам у меня не получается

зарегистрироваться на рейс до Иркутска. Я в панике. В Иркутске меня ждут 120 человек.

Звоню в кол-центр «Аэрофлота». Я хочу попросить о сущей малости. Даже если самолет опоздает на 40 минут (хотя есть вероятность, что он наверстает часть этого времени в воздухе), я успею за 20 минут перебежать с одного рейса на другой. Всё, что мне нужно, – это быть зарегистрированным на него.

Набираю заветный номер, чтобы получить помощь, и слушаю: «Ваш звонок очень важен для нас, оставайтесь на линии». ОК, думаю, подожду. Минут через пять трубку снимает оператор и приятным голосом здоровается со мной, тщательно проговаривая все заученные назубок фразы. Важно, что разговор записывают. То есть с контролем всё в порядке.

Выслушав все положенные речевые стандарты, я наконец сообщаю, зачем звоню. Девушка, говорю, помогите. Я лечу в Иркутск из Астрахани... и подробно рассказываю всю ситуацию. В конце прошу помочь мне зарегистрироваться, объяснив, что сделать это самостоятельно у меня не получается. «Правильно ли я вас поняла, – спрашивает оператор (и я прямо чувствую, как начинаю закипать), – вам необходимо зарегистрироваться на рейс?» – «Да!» – говорю я. «Тогда вам стоит обратиться на стойку регистрации либо пройти самостоятельную регистрацию через интернет». – «Девушка! Вы что, не слышите меня? – почти кричу я. – Я не могу зарегистрироваться сам, в этом-то и проблема! И на стойку обратиться не могу. То есть могу, но в Астрахани, а у них та же проблема. А в Москве стойка регистрации уже будет закрыта! ОК, – говорю, – дайте мне, пожалуйста, телефон представителя «Аэрофлота» в Шереметьево». – «Правильно ли я поняла вас, – уточняет стандартно-вежливый диспетчер, – вам нужен телефон представителя «Аэрофлота» в Шереметьево?» – «Да», – говорю я почти шепотом. «Могу я поинтересоваться зачем?» – «Как зачем?! Если вы не можете мне помочь, возможно, он сможет!

Я хочу попросить его зарегистрировать меня на рейс или по крайней мере не закрывать регистрацию. Не нужно задерживать самолет. До вылета я успеваю. Просто не закрывать регистрацию». – «Оставайтесь, пожалуйста, на линии», – говорит волшебная девушка.

И я жду еще. И вот она возвращается, чтобы добить меня словами: «К сожалению, мы не даем телефон представителя в аэропорту, могу ли я еще чем-нибудь вам помочь?»

Я не могу понять, что происходит. Я потратил минут двадцать на объяснения, а в итоге ощущаю, будто запутался в сладкой вате. Со мной так вежливо поговорили. Все стандарты соблюли. Сто раз сказали, как я им важен. Вот только не помогли.

Важное уточнение. Я лечу бизнес-классом. К тому же, у меня есть золотая карта часто летающего пассажира. Чем еще я могу подкрепить свои претензии на помощь? Что в результате? Я на грани нервного срыва. И скажу честно, наполовину из-за того времени, которое я потратил на все словоерсы.

Важно. Мне на самом деле могли помочь. Буквально за месяц до этого я попал в аналогичную ситуацию, застряв в московской пробке по пути в аэропорт. Я летел в Алматы авиакомпанией Air Astana. Так вот, я приехал в аэропорт за 10 минут до вылета. Меня ждали. Здесь я не прошу задерживать рейс. Просто помогите в регистрации. Успею – успею, нет – нет. Результат вам уже известен.

В общем, самолет опаздывает на 45 минут. Времени совсем мало. Я поднимаюсь на борт и хватаю за руку девушку-бортпроводницу. «Девушка, – говорю, – только вы можете мне помочь. – И еще раз объясняю ей ситуацию. – Я знаю, – продолжаю я, – вы можете связаться с землей. Я не прошу задерживать самолет. Я прошу всего лишь распечатать мой посадочный талон или не закрывать регистрацию». – «Хорошо, – без лишних слов говорит мне стюардесса, –

я поговорю с капитаном». Я только-только устроился в кресле – она подходит ко мне и говорит:

«Я попросила капитана, и он пообещал, что, как только мы войдем в зону Москвы, он обязательно свяжется с наземными службами».

Еще через 20 минут она подходит просто поинтересоваться, как я себя чувствую, и сообщить, что она еще раз напомнила капитану о его обещании. Как я себя чувствую? Не сказать чтобы отлично. Проблема-то не решена. Но зато я чувствую искреннее участие. Еще через полчаса она сообщает, что лично присутствовала при разговоре капитана с землей и мне пообещали помочь – прислать специального человека, который проведет меня тайными тропами.

У меня отлегает от сердца. Через 20 минут стюардесса снова рядом, чтобы спросить меня, как мое настроение, и предложить что-нибудь из бара. Нет лишних слов. Нет заезженных фраз. Просто забота. Искренняя забота.

Чем заканчивается история? В итоге самолет опаздывает на 53 минуты. То есть у меня остается всего 7 минут. Успеть нереально. Или, правильнее сказать, я бы думал, что нереально, не зная я уже того, чего пока не знает никто в самолете. Мой рейс на Иркутск задерживается на час. Нет, не из-за меня. Просто задерживается, по каким-то не зависящим от меня причинам. И вот я прохожу мимо той стюардессы и вижу, что она очень переживает. Она-то уверена, что я опоздал.

В зале прилета меня действительно встречает человек. Он держит над головой мой посадочный талон и кричит: «Недякин, пассажир Недякин, подойдите ко мне, Недякин...». Я успел!

К сожалению, я не помню имени той стюардессы. Скорее всего, я вообще забыл его спросить в спешке. Но эта история посвящается ей. Именно она виновата в том, что я по-прежнему люблю «Аэрофлот».

Самый главный вопрос. В какой части моей истории были выполнены все стандарты? Правильно, в первой. Когда я общался с оператором. Придаться не к чему. Наоборот, нужно дать премию. Я даже слышал о такой премии – за выполнение стандартов. Важно, что сервис был во второй.

Если вы задумаетесь над этой проблемой глубже, то поймете то же самое, что понял несколько лет назад я. Это перевернуло меня как менеджера. Если мы говорим о сервисе, его можно называть как угодно, но настоящий сервис может быть только искренним. Настоящий сервис – как настоящая лояльность, идет от сердца. Настоящий, искренний сервис исходит не из тонн бумаги, не из сотен стандартов и правил, не из систем показателей и контроля, оплаты труда или наказания. Настоящий, искренний сервис идет изнутри. Это то, что ваш сотрудник чувствует по отношению к покупателю.

Остается главный вопрос. Как этого добиться?

**Внедряя стандарты, попробуйте попросить сотрудников стать в круг и зачитать вслух новые правила. И пусть говорят, что это похоже на секту. Более того, как уже говорилось, набор стандартов и правил играет роль некоего общественного договора, превращающего стадо в общество.**

## **«Начальная школа»: нужны ли вообще правила?**

После того как я рассказываю о принципе искреннего сервиса, многие делают одно и то же ошибочное умозаключение: «Так значит, стандарты вообще не нужны?»

Хотя я уверен, что большинство из них не работает, я не говорю, что они не нужны.

Помню, как написал первый в своей жизни стандарт.

Тогда я был наемным сотрудником в одной розничной сети. Я руководил всей сетью, при этом мой офис находился в одном из магазинов. Каждый день по пути к себе в кабинет и обратно я проходил через торговый зал. Важно, что я в принципе не мог долго усидеть в кабинете и проводил как можно больше времени непосредственно в торговом зале. Именно там мне было интереснее всего. И сейчас тоже. В общем, через две недели все сотрудники моего магазина знали меня в лицо.

И вот я в очередной раз прохожу через торговый зал на улицу и по пути решаю что-то купить. Вижу в одной из касс небольшую, человека на три, очередь и становлюсь в ее конец, рассчитывая заодно посмотреть, как работает наш кассир. Точнее, как она не работает. Она не то что не улыбается и не здоровается, она вообще никому из покупателей ничего не говорит. Даже сумму покупки не называет. Лицо апатичное, хмурое. Жвачку жует. В общем, идеал.

Очередь доходит до меня, и я (а в то утро я был в прекрасном настроении) очень доброжелательно ей говорю: «Ну, может, вы хоть со мной поздороваетесь?» Сотрудница, лениво облокотившись на прилавок, медленно поднимает на меня глаза, презрительно окидывает взглядом с ног до головы и говорит: «Ну здравствуйте».



Что я сделал после этого? Вы еще помните, что я деспот и тиран? Нет, не уволил. Я вообще не сказал ей ни слова, развернулся и пошел обратно в кабинет. Я ее даже не ругал. А за что ругать? Ну хорошо, я вырос в приличной семье, меня с детства учили говорить «здравствуйте» и «до свидания», «спасибо» и «пожалуйста». Где росла она и чему учили ее? Может, ее учили плевать на пол и ругаться матом. Как я могу с нее что-то требовать?

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

Как сказал мой хороший друг, весь мир держится на договоренностях. Если их нет, ты ничего не обязан делать. Причем речь идет не только о договорах или устных соглашениях. Закон, как вы знаете, – это тоже договоренность, форма общественного договора. Нет закона – всё можно. Есть – другое дело.

Так вот. Я вернулся к себе в кабинет. Закрыл его. Включил компьютер. И написал свой первый в жизни стандарт. Сегодня, когда мне хочется поднять себе настроение, я перечитываю его. Он действительно смешной.

Во-первых, он начинается со слов «кассы – основное прибылеобразующее звено магазина» и далее в таком же духе. Хорошо еще, про EBITDA не догадался рассказать.

Во-вторых, он написан десятым кеглем с одинарным интервалом, и там действительно много текста, который никто не читает.

Тем не менее у меня получился первый настоящий документ, к тому же я делал его 12 лет назад – будьте ко мне снисходительны.

Зачем я его писал? Во-первых, я хотел рассказать, чем так важен труд кассира и почему я собираюсь чего-то требовать. Именно поэтому я писал про прибылеобразующие звенья. Во-

вторых, я хотел описать свои ожидания и установить правила обслуживания на кассе.

Что я сделал после этого? Я не совершил ошибку, которую допускают многие: они вызывают сотрудников для ознакомления под подпись. Я попросил администраторов размножить полученный стандарт по количеству кассиров во всех магазинах и раздать всем по экземпляру. А дальше на каждом собрании вставать в кружок и хором вслух читать мое творение.

Конечно же, на меня смотрели как на идиота. Но я говорил вам, что я деспот? Поэтому выбора не было. И я, проходя в тот же день мимо раздевалки и услышав нестройное «хоровое пение», понял: процесс пошел.

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

И знаете что? С той поры прошло уже много лет, но мы, внедряя стандарты работы в разных компаниях, до сих пор выполняем это нехитрое упражнение.

И пусть говорят, что это похоже на секту. В конце концов, по-настоящему успешная компания всегда немного напоминает ее. Главное, что рефлекс можно выработать у всех.

Более того, как уже говорилось, набор стандартов и правил играет роль некоего общественного договора, превращающего стадо в общество. Мы договариваемся о том, что делаем и чего не делаем, принимая законы. Именно они в результате и являются основой общества, в котором мы потом живем. Именно они формируют основы нашей культуры и менталитета. То же и заповеди. Без них не может быть ни одной религии. И если мы хотим построить что-то, хотя бы отдаленно все это напоминающее, вначале мы должны о чем-то договориться.

Но.

Если вы хотите таким образом добиться настоящего сервиса – это не подходит. Точнее, подходит лишь на первом этапе. Это как прописи в первом классе. Сами понимаете, нельзя оставлять ребенка на этом уровне.

Многие думают, что написанные и озвученные стандарты – это и есть внедрение сервиса. А, ну да, я забыл. Добавим в список контроль и мотивацию.

Но, как вы понимаете, это не даст того результата, к которому мы стремимся. Если не понимаете почему – прочитайте еще раз первую главу.

Наша же задача – заставить стандарты работать. Причем так, чтобы сотрудники демонстрировали отличное обслуживание не только потому, что так предписано, а прежде всего потому, что им самим это близко. Ни один стандарт не опишет всех ситуаций и не предложит идеального решения всех проблем. Всегда остается зона, где сотрудник должен сориентироваться сам и найти лучшее решение. Ну и, конечно, еще раз вспомним, что искренний сервис – это когда сотрудник делает не только то, что обязан, но и кое-что лично от себя. А этот вопрос вообще не поддается стандартизации.

Эд Старос из Ritz-Carlton так говорит об этом: «Изначально мы сформулировали 20 основных правил для того, чтобы обеспечить согласованность действий нашего персонала в деле обслуживания клиентов. Эти принципы никогда не были строгой программой действий, однако многие сотрудники начали склоняться к механическому и слепому их выполнению. Возьмем, к примеру, рекомендуемые для использования фразы «С удовольствием» и «Доброе утро». Разумеется, что с приветствием «Доброе утро» особых проблем не возникало, поскольку мало кому придет в голову говорить ее гостям еще и днем и вечером. А вот фразу «С удовольствием» стали использовать настолько часто, что она стала паразитом в лексиконе наших дам и господ. Но этим примеры не ограничиваются. Некоторые сотрудники так слепо следовали рекомендации «Вместо того чтобы рассказывать, где находится

нужное гостю место, проводите его туда» из основных правил Ritz-Carlton, что игнорировали даже весьма прозрачные намеки гостей на то, что подобное сопровождение не только не нужно, но и крайне нежелательно. Наблюдая, как сотрудники провожают постояльца даже до туалета или находятся рядом вопреки его желанию, мы пришли к выводу, что 20 основных правил нужно несколько видоизменить. И сделать это так, чтобы стимулировать сотрудников пользоваться своими собственными суждениями и в случае необходимости отступать от правил. Результатом такого преобразования стали «ценности обслуживания», сформулированные во время нашей активной совместной работы. На свет появились определения двенадцати ценностей, которые больше не напоминали стандартные предписания и не были столь однозначными. В плане отношения к гостям сформулированные позиции не служат указанием на единственно правильный вариант поступков в той или иной ситуации, а направлены на адаптацию любых действий с целью удовлетворения потребностей каждого конкретного клиента»<sup>[2]</sup>.

Если мы хотим получить от сотрудников больше, мы не должны ограничивать их стандартами.

Безусловно, стандарты необходимы, чтобы договориться, что мы делаем и чего не делаем. Это наша конституция. Но вот какой вопрос меня интересует. Вы, вот лично вы, сколько вчера людей ограбили? Надеюсь, что ноль. Но правильно ли будет, если я предположу, что единственное, что вас удержало, – это Уголовный кодекс? Хочется верить, что нет. Тем более что в конечном итоге все зависит не от закона, а от того, насколько его нормы соответствуют нашим внутренним понятиям добра и зла, правильного и неправильного. Самое важное – это заложенная в нас система ценностей. Если она правильная, мы способны правильно оценивать свои поступки. Именно система ценностей подсказывает нам, как правильно поступить в той или иной ситуации. И именно она должна

стать главным руководителем и контролером в среде искреннего сервиса.

*Мы должны создавать систему ценностей, а не правил!*

Тем не менее вот несколько рекомендаций по составлению стандартов:

1. Не пишите лишнего. Чем меньше слов, тем понятнее стандарт и тем легче его запомнить. Идеально, когда один пункт умещается в одну строку.

2. Избегайте слишком высокопарных фраз. Пишите понятным языком.

3. Лучше вообще ничего не пишите, 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.

4. Не начинайте стандарты с шаблонных фраз, это сразу вас скомпрометирует. Не пишите: «Клиент всегда прав!» Любой знает, что это не так. А если первая фраза – ложь, то и остальные не вызовут доверия.

5. Утренняя мантра или «хоровое пение» – это даже не начальная школа, это ясли. Поэтому спустя месяц после первого совместного прочтения стандартов лучше всего каждый день спрашивать: «Как вы это понимаете?» и «Зачем нам это?», – давая сотрудникам возможность объяснять всё своими словами.

## Часть II

### Как сделать сервис искренним



Еще один крайне важный с точки зрения управления сервисом вопрос – контроль. Именно ему полагается уделять наибольшее внимание после «стандартизации сервиса». Здесь сложно что-то возразить, есть только одно «но». Как бы вы его ни организовали, обязательно останутся «слепые зоны». 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. На мой взгляд, 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. Чтобы это были не ваши, а их стандарты. И тогда мы получим главное – сервис будет искренним. Как это сделать? Создать среду искреннего сервиса, которая будет работать за вас.

## **Закон Недякина. Как контролировать сервис, не контролируя его**

Вы хороший руководитель? Наверное, вначале стоит уточнить, что я вкладываю в это понятие. Во-первых, вы должны приходить на работу не раньше 11 часов утра и уходить не позже 17 часов. У вас должны быть минимум два выходных дня в неделю. Ну и, конечно, вы должны минимум три раза в год ездить в отпуск. Ах да, совсем забыл. Вы должны при этом быть еще и результативны, выполняя все планы и достигая всех целей. Круто?

Вопрос лишь в том, что нам всем мешает так жить.

Я думаю, что это, прежде всего, низкая производительность труда. И здесь я, конечно, не оригинален.

Я думаю, вы и так это знали. Важно, что я могу объяснить, как на самом деле ее повысить.

Во-первых, стоит разделять качественную и количественную производительность.

Начнем с количественной. Сколько взмахов лопаты за единицу времени вы можете сделать, если роете яму? Сколько ящиков разгрузите за час, если работаете грузчиком, сколько покупателей обслужите – если продавцом, деталей выточите – если слесарем, и так далее. Именно этой производительности труда мы уделяем первостепенное внимание. Важно также ввести термин «кривая обучения», или «кривая накопленного опыта». О ней знает любой производитель. Все просто: если вы делаете первую в своей жизни партию деталей, то, так как опыта у вас нет, на каждую деталь вы тратите довольно много времени. Каждая последующая партия делается все быстрее, так как вы все больше и больше учитесь, накапливая опыт. Производительность труда растет.

Давайте попробуем задать производительность труда руководителя как количество вопросов, которые он способен решить



в единицу времени. Мы все когда-то делали первые шаги в управлении. Давайте возьмем за ноль производительности труда «один условный вопрос в час». Что происходит дальше? Вы становитесь опытнее и успеваете решать больше вопросов. Вот уже ваша производительность – два вопроса в час. Затем три вопроса в час. Я уверен, что в этом году вы успеваете сделать больше дел за тот же промежуток времени, чем в прошлом. Ну если не деградируете, конечно.

Но становитесь ли вы свободнее?

По своему первому магазину я носился как белка в колесе, поражая окружающих интенсивностью своей деятельности. А потом понял, что проблем не становится меньше. Пока я решаю одну, появляются две другие.

Не знаю, делал ли кто-то аналогичное открытие до меня. Если нет, можем назвать это законом Недякина. Он гласит:

*«Скорость возникновения новых проблем опережает скорость, с которой вы учитесь решать старые».*

Вы успеваете решить один вопрос – вас уже ждут два новых. Справляетесь с двумя – новых пять. С пятью – десять. Каким бы опытным вы ни стали, вы не начнете уходить с работы раньше. Грустно? Но это правда.

Качественная производительность – это смена парадигмы.

Давайте спросим себя, что в принципе представляет собой работа руководителя. Каковы его две важнейшие функции? Правильно. Ставить задачи и контролировать их выполнение. Именно на это уходит все время. Задача – контроль. Задача – контроль. И снова по кругу.

Посмотрим на это по-другому. А можно ли не контролировать? Или вовсе не ставить задачи?

Я прямо-таки вижу, как вы отвечаете так же, как и тысячи других людей, которым я уже задавал этот вопрос на наших мероприятиях.

Конечно же, нет! Нельзя не контролировать! И что это за управление без постановки задач?

ОК. Тогда давайте вообще отвлечемся от управления компанией и поговорим о воспитании детей в семье. Скажите, а детей можно не контролировать?

И снова я слышу – нет. Но это неправильный ответ.

Меня перестали контролировать лет в десять. Родители не «забили» на меня – они просто перестали проверять дневник и вести точный учет всем моим передвижениям. В четырнадцать лет я при желании мог не прийти домой ночевать. Разумеется, я сообщал, где буду находиться, чтобы родители не волновались. При этом я ни разу не курил «косяк». Помню, руководитель одной крупной компании, в которой мы проводили мероприятие по сервису, услышав это, сказал: «Да ладно?! Я вот до сих пор люблю». Я спросил его: «А вас в детстве контролировали?» – «Еще как», – ответил он.

Понимаете? Меня не контролировали, и я абсолютно сознательно не становился на кривую дорожку, но видели бы вы многих моих друзей в тот момент, когда они выпадали из поля зрения своих родителей. Что они только не вытворяли. Я сам окончил школу. Сам поступил в университет. Сам его окончил и поступил в аспирантуру. Сам же и бросил ее. Одно лишь то, что я сейчас пишу эту книгу, уже говорит о чем-то. Между тем, я думаю, вы лично знаете массу людей, с которых в детстве не спускали глаз, а выросло непонятно что.

Главный вопрос – а в каком случае можно не контролировать ребенка? Есть очень простой ответ. Если вы его правильно воспитали. Если он разделяет ваши убеждения и ценности. Если он вам доверяет. Если уважает и ценит. Если боится подвести или огорчить.

Такое бывает только в том случае, если в семье сформирована правильная среда.

*Качественная производительность заключается в создании среды.*

Что это такое? Среду нельзя пощупать и очень сложно формализовать. Ее можно только почувствовать. Уверен, что вы попадали хотя бы раз в компанию, где ощущали ее. У меня такое бывало точно. Среда – то, чем пропитана компания. Это понятие гораздо шире, чем корпоративная культура, которую на деле мало кто из сотрудников компании разделяет, потому что чаще всего она распространяется сверху вниз. Среда наполняет компанию во всех направлениях. Это силовое поле, которое начинает изменять всё, что в него попадает.

Важно понимать, что среда есть всегда. Вопрос, какая, потому что болото – тоже среда. Кстати говоря, когда мы не уделяем ей внимание, то часто получаем в результате именно болото, и все, кто в нее попадает, тоже «заболачиваются». Вопрос лишь в том, управляете ли вы средой в своей компании или становитесь жертвой, когда среда начинает управлять вами.

Я говорю об управлении средой как о главной задаче руководителя. Нет ничего важнее. По крайней мере, если вы не хотите умереть на работе, так ничего и не достигнув.

Согласитесь, что большинство великих, да и просто успешных компаний, можно привести в пример, когда речь заходит о среде. Мы уже говорили, что успешная компания всегда немного напоминает секту. 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.

Особенно важно упомянуть о ключевом свойстве среды: не просто притягивать и отторгать, но и менять свойства объектов, в нее попадающих. Человек – уникальное существо. И его уникальность

заключается в том числе в практически абсолютной социальной адаптивности. Проще говоря, любой из нас может приспособиться к той среде, в которую попадет. Стать ее частью. Вы когда-нибудь видели собаку, которая, прожив с хозяином бок о бок лет десять, ходит на задних лапах, читает книгу и разговаривает с ним на человеческом языке? А человек, если его в младенчестве поместить в собачью стаю, будет бегать на четвереньках и лаять, в волчью – выть и охотиться, к обезьянам – лазить по деревьям и так далее. 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, и 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.

Я сформулировал три основных принципа среды искреннего сервиса:

1. Призвание и увлеченность.
2. «Я»-культура и счастье сотрудников.
3. Искренние отношения, доверие и взаимочувствие (термин мой, объясню чуть позже).

И сейчас мы о них подробно поговорим.

## Призвание

Нет ничего хуже нужды. Нуждающийся человек не может быть щедрым, не может быть счастливым, не может быть искренним. У нас должны работать те, для кого наше дело является не «работой по нужде», а призванием. Мы не должны делать то, что должны; мы должны делать то, что нам нравится.

В сети отелей Marriott, о которой я расскажу чуть позже, 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.

Это не то же самое, что сказать: «Я работаю за стойкой портье». Или: «Чищу унитаз». Или: «Работаю носильщиком». Или директором. Несущественно.

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 (я был тогда явно не в настроении), 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.

**Что такое человеческий фактор? 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? Потому что не захотел. Важно понять, что человеческого фактора не существует. Существует лишь бесконечное «нравится – не нравится» – принцип, по которому мы принимаем абсолютно все решения в жизни.**

Вы наверняка слышали об этой международной сети гостиниц класса люкс.

Начнем с общей политики компании в области сервиса. Как я уже говорил, я не знаю ни одной компании, которая бы говорила: «Нам плевать на клиента!» Абсолютно все, даже самые безнадежные, на словах возводят сервис в культ. Бросаются фразами вроде «клиент всегда прав» и «всё для клиента». К сожалению, проблема большинства из них в том, что дальше слов дело не идет. Потому что сказать и сделать всё для клиента – не одно и то же.

Что меня зацепило в Ritz-Carlton, так это существование конкретных правил, которым они следуют.

Например, учет того, на что обращает внимание клиент. Когда вы впервые заселяетесь в одну из гостиниц сети, они заводят на вас профайл в своей 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.

Кроме того, если вдруг возникнет ситуация, которой вы останетесь недовольны, – любой сотрудник, от горничной до менеджера, обязан и уполномочен ее урегулировать. Он имеет право потратить до 2000 долларов на то, чтобы как-то компенсировать вам неудобство.

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

Несколько лет назад в руки ко мне попал рассказ одного из бывших сотрудников этой сети гостиниц. Он устраивался на работу официантом. Важно, что, если вы захотите стать официантом в Ritz-Carlton, с ходу вам это не удастся. Не важно, сколько вы уже

работали по специальности и где. Не важно, чего вы достигли. Здесь вы в любом случае начинаете с обучения.

После обучения, которое длится несколько месяцев, начинается процесс стажировки. Вы приезжаете в отель и начинаете в нем работать. Ой, простите. Не работать. Скорее наблюдать. Работать самостоятельно вам не позволят. Парень, чей рассказ я читал, был закреплен за другим официантом, от которого он не должен был отходить ни на шаг.

И вот спустя несколько месяцев он наконец-то 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.

Этот тест – не стандартная анкета, где нужно выбрать правильные ответы. Сотрудник должен был написать небольшое эссе на тему «Служение, или Как я кому-то помог в жизни». «У моей сестры были тяжелые времена, и я поддерживал ее, проводя целые ночи в разговорах по телефону, выслушивая ее и пытаясь помочь ей советом», – написал он. «Ерунда! – сказали ему в отделе по персоналу. – Вот если бы ты пригласил ее пожить у себя, взял бы на себя хлопоты по дому, реально был бы рядом – вот это была бы помощь». В общем, карьеры он не сделал.

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

В Ritz-Carlton создают среду, а сервис становится ее продуктом. И вот именно это более всего восхищает меня.

Одна из главных проблема с точки зрения сервиса – попадание в компанию случайных людей. Причем я прошу не путать «случайное попадание» и «попадание случайных людей». Почему? Да потому, что случайно попасть на работу и быть случайным человеком в своем деле – это разные вещи.

Одна из главных проблем случайных людей в сфере обслуживания – низкий престиж профессии. Кто из читающих эту книгу в детстве мечтал работать продавцом в гастрономе? Официантом? Носильщиком? Лично я мечтал быть милиционером. Потом разведчиком, ну а затем банкиром, правда, так им и не стал.

Кем мечтали быть вы? Актером или актрисой? Космонавтом? Музыкантом? Телеведущим? Именно эти профессии чаще всего встречаются в опросах. Я задаю этот вопрос два года на всех наших мероприятиях, и, по моему опыту, в сфере обслуживания с детства мечтал работать примерно каждый сотый! Я лично опросил более пяти тысяч человек. И только тридцать-пятьдесят из них с детства хотели заниматься тем, чем занимаются сейчас.

В магазине или ресторане работать непрестижно. Непрестижно работать в сфере обслуживания. Этому есть очень простое объяснение. Престижнее, когда прислуживают тебе, а не когда прислуживаешь ты.

И с этим сложно поспорить.

Конечно, только в том случае, если ты действительно относишься к тому, что ты делаешь, как к прислуживанию, а к себе – как к прислуге, челяди, рабу.

Возможно, вам знаком девиз Ritz-Carlton «Мы – дамы и господа – к услугам дам и господ». Многие сходятся во мнении, что именно он занимает ключевое место в создании той неповторимой атмосферы этих шикарных отелей, важнейшей частью которой является искренний сервис. Что вы чувствуете, слыша эти слова? Лично я – уважение. Уважение к себе. Уважение к своему труду. Не раболепие, а служение. Автор этого девиза – Хорст Шульц, сооснователь компании, бывший президент и один из главных создателей сервисной среды Ritz-Carlton. Вот как, по его словам, родился этот девиз:

Я начал свою карьеру в гостиничном бизнесе в 14 лет помощником официанта. Когда мама впервые взяла меня



с собой в отель на работу, она сказала: «Нам в этот отель путь закрыт. Он только для важных людей. Для важных и уважаемых людей. Так что тебе повезло. Вымой руки и води себя пристойно». Она была как все мамы. После этого мы пошли к управляющему отелем. Он говорил с нами около 15 минут и в заключение подчеркнул, что нам никогда не стать такими, как гости, посещающие эту гостиницу, «поэтому даже не думайте завидовать. Этот отель для дам и господ – очень важных людей». Ко времени, когда я начал работать в ресторане отеля, я твердо усвоил, что гости – очень важные люди. Но несколько месяцев спустя понял, что значительность метрдотеля, за которым я наблюдал ежедневно, не меньше, чем постояльцев, поскольку последние были просто счастливы, когда он говорил с ними. В чем же дело? Да просто он был профессионалом высочайшего класса, он был особенным, потому что умел создавать вокруг гостя атмосферу великолепия. Приблизительно через полтора года меня отправили в школу подготовки кадров для гостиничного бизнеса. Там меня попросили написать сочинение на тему «Что я думаю об этом бизнесе». Я написал о том метрдотеле и озаглавил сочинение так: «Дамы и господа к услугам дам и господ». Я писал о том, что мы можем быть так же совершенны, как и он. Не заметить этого метрдотеля при входе в зал ресторана было невозможно. Так что все мы в любой момент можем стать дамами или господами, такими же, как наши гости.

Я считаю это весьма важным принципом, который должны понимать и помнить все, кто работает в этой индустрии.

Престиж профессии не в отношении к ней. Это прежде всего восприятие себя, идентификация своего места и определение своего пути. Служить или прислуживать – выбор каждого из нас. И именно с него можно начинать разговор о призвании.

Вернемся к Marriott. Мне запомнилась история, рассказанная во внутрикорпоративной книге Spirit to Serve. Ее рассказал один из сотрудников американского Marriott. Он работал носильщиком в отеле, который находился рядом с онкологическим центром. По понятным причинам в отеле часто останавливались пациенты клиники.

У автора истории завязалось знакомство с такой гостьей, проходившей в клинике курс химиотерапии. Ничего особенного, просто общение между клиентом и сотрудником компании. Не больше. Но он видел, как ей тяжело, особенно если учесть, что она приехала на лечение одна и рядом не было никого, кто мог бы ее поддержать, на кого она могла бы положиться. Он решил взять эту роль на себя. Он старался как-то о ней позаботиться, чтобы хоть немного скрасить очень страшный период в ее жизни. В мелочах. Как-то раз он заметил, что в ее номере немного прохладно, и принес ей еще одно одеяло и обогреватель. Потом еще что-то в том же духе. Всё это, кстати, не очень важно. Важно то, кем он работал в отеле. Он не был ни менеджером, ни консьержем – он был обыкновенным носильщиком.

И вот курс закончился, и эта женщина выезжала из отеля. Естественно, так как он был носильщиком, он взял ее вещи и отнес в такси. Но увидев, как печально и изможденно она выглядела, понял, что не может так ее оставить. Он подошел к менеджеру и отпросился, чтобы отвезти ее в аэропорт. Там он помог ей выгрузить вещи и снова понял, что не может ее бросить. Он остался до регистрации. Помог ей сдать багаж. Снова посмотрел на нее и снова позвонил своему менеджеру, чтобы опять отпроситься. В результате он полетел вместе с ней на другой конец страны. Там получил багаж, поймал такси, загрузил вещи, отвез ее домой и только после того, как поднял чемоданы в квартиру и убедился, что с ней все хорошо, вернулся в аэропорт и улетел обратно.

Часто, рассказывая эту историю, я слышу вопрос: а сколько ему заплатили? Возможно, даже кто-то из читающих эту книгу хотел бы

его задать. Вряд ли у меня получится объяснить таким людям то, что я пытаюсь донести до вас в этой книге.

В истории нет ни слова о деньгах. И знаете что? Возможно, они были. Ну то есть ему дали премию, или, может, она дала ему щедрые чаевые. Важно лишь то, что делал он это не ради денег, а потому что просто хотел помочь другому человеку.

Не стоит рассматривать это как альтруизм. Помощь, за которой следует вознаграждение, – это неплохо. Мы живем в материальном мире. Мы должны есть и одеваться, платить за квартиру и учебу, отдых и развлечения. Для этого нужны деньги, и не замечать этого нельзя. В большинстве случаев неправильно и отказываться от них. Это может быть неискренним поступком, скорее свидетельством гордыни, чем добродетели.

Вопрос лишь в том, что вы с самого начала говорите тому, кому нужна помощь, – «Что я могу для вас сделать?» или «Что я за это получу?». Если все-таки второе – нам друг друга не понять.

Оказать помощь тому, кто в ней нуждается, – это служение. Человека, который делает это, трудно назвать прислугой, челядью или рабом. Он свободен. Свободен, потому что может этого не делать. А если делает, то не потому, что ему заплатили, а потому, что по-другому поступить не может. Это и есть призвание.

## **Увлеченность, или Не заполняйте вакансии кем попало**

Нет ничего хуже, чем заниматься нелюбимым делом. Сознание устроено так, что ты никогда не добьешься в этом чего-то стоящего. Как говорил Стив Джобс, «есть только один способ сделать большое дело – нужно его полюбить».

Десять лет назад я был безработным. Всякое бывает. Сначала-то я сделал сногшибательную карьеру, став в 24 года топ-менеджером крупной международной компании.

А потом в один прекрасный день после конфликта хлопнул дверь. Юность. Максимализм. Ну да я не об этом.

Мне нужна была работа. У меня заканчивались деньги, и мне нужно было кормить семью. Жена только-только родила старшего сына, сидела дома, и я был единственным источником дохода в семье.

К моему великому удивлению, ко мне не выстроилась очередь из потенциальных работодателей, и я уже начинал серьезно беспокоиться по этому поводу. Я искал работу уже несколько месяцев, и вот однажды мне позвонили из кадрового агентства и сообщили, что мою кандидатуру рассматривают на должность директора крупного производственного предприятия, проще говоря – завода. Я, естественно, бегом прибежал на собеседование. Оно прошло лучше некуда. Я очень понравился собеседникам. Единственным негативным моментом было странное чувство внутри меня. Сомнение. Мысль: а мое ли это.

На следующий день мы поехали на завод. Потом в офис. Мне показали мой кабинет. Рассказали об очень хорошей зарплате (она превышала мою предыдущую раза в полтора), всевозможных бонусах. Предприятие меня впечатлило. Завод –

картинка. Оборудование самое современное и абсолютно новое. В общем, сказка.

Но все это время меня точил червячок сомнения.

Чем дольше я смотрел по сторонам, тем больше понимал главное: «Я этим заниматься не хочу». Я понимал, что должен. Мне нужно кормить семью, мне действительно очень нужны деньги и нужна работа (вообще говоря, любая). Я сюда не хочу. Это не мое. Я был близок к панике. С одной стороны, долг мужа и отца, ответственность перед семьей, с другой – понимание, что всю жизнь (я уже говорил про юношеский максимализм?) я буду заниматься нелюбимым делом.

Я до сих пор помню, как не спал всю ночь перед финальным разговором. А утром совершил один из самых нелогичных поступков в своей жизни (кстати, вы не замечали, что они, как правило, самые верные?). Я отказался. До сих пор помню шок директора кадрового агентства. Она не могла поверить своим ушам. От таких предложений не отказываются, сказала мне она. И я был совершенно с ней согласен. Я поступил абсолютно иррационально. Но необдуманным мой поступок не назовешь. Я его просто-таки выстрадал. Я отказался и верю, что поступил правильно. Кто знает? Возможно, я стал бы великим директором завода. Хотя вряд ли можно добиться этого без драйва и куража, которого просто не может быть на нелюбимой работе.

Почему я рассказываю эту историю? Всё просто. Мы нередко совершаем какие-то поступки от безысходности. Устраиваемся на нелюбимую работу, берем людей в компанию просто для того, чтобы заполнить вакансии. Это как брак без любви, в котором растут несчастные дети.

Так и в работе не может получиться чего-либо путного, если исходить только из того, что на вакантное место нужно кого-то взять.

Очереди из соискателей нет. Найму первого встречного, чтобы было кому работать.

Для сервиса не может быть ничего страшнее, чем заполнять вакансии людьми, которые не любят то, что им предстоит делать.

У меня есть три простых правила подбора персонала. Хочу обратить внимание, что это мои правила и они не обязательно должны становиться вашими.

1. Я готов взять на работу любого. У вас может не быть образования. У вас может не быть опыта. Вы можете ничего не уметь. Я не буду наводить о вас справки, запрашивать рекомендации. Задам всего один вопрос: попрошу рассказать, чем вам интересна эта работа. И если вы убедите меня в том, что она вам действительно интересна, если я поверю в вашу искренность, вы приняты. Ошибался ли я в людях? Конечно. Но я знаю, что те, кто тратит время на «глубинное анкетирование», изматывающие собеседования и детекторы лжи, ошибаются не реже. Я часто вспоминаю топ-менеджера одной американской компании, которую мы консультировали. Он рассказывал мне, как его будущий босс проводил с ним собеседование. Серьезный мужчина в годах отложил его анкету в сторону, даже не заглянув в нее, и сказал: «Мне все равно, что там написано. Мы поговорим с тобой о жизни, и если я почувствую здесь (он показал куда-то в районе груди или, скорее, объемистого живота), что хочу работать с тобой, – у нас получится. Если нет – даже пытаться не будем».

Услышав эту историю, я даже обрадовался и сказал себе, что не одинок. Всё дело в том, что я всегда чувствовал себя как-то не так – непрофессионально, что ли, – когда говорил принимаемым людям примерно то же самое. Но если и в компаниях-гигантах так говорят... В общем, я перестал комплексовать.

А если серьезно, с самого начала своей карьеры руководителя я старался, нанимая людей на работу, понять главное – одного ли мы поля ягоды. Насколько близки наши ценности. Насколько схожи наши увлечения. Насколько, потенциально, человек может вписаться в среду, которую мы пытаемся создать. Это самое важное.

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 захотите исправить последствия своей ошибки, то, прежде чем вас уволить, я всегда предоставлю вам шанс.

У меня в супермаркете работала продавцом молодая девушка. Честно говоря, не очень у нее получалось. Хотя «не очень», наверное, слабо сказано. Она была, казалось, безнадёжной. Рассеянная. Делала очень много ошибок. Из рук все прямо-таки валилось. На нее постоянно жаловались.

Но почему-то мне казалось, что это все не оттого, что она не старается, а оттого, что у нее не получается. И я могу сказать с уверенностью, что человек, который старается, добьется результатов в разы больших, чем самый крутой профессионал, не стремящийся вперед. В общем, мы не расстались. Как-то раз я поговорил с ней, объяснив, что по всему должен ее уволить. Но не хочу этого делать, если не хочет она. Кроме того, я готов по-дружески ей помочь. Где-то через пару недель у нее уже была первая благодарность от покупателя. А после того как она получила необходимое признание, и не шепотом или просто в виде премии, а перед всем коллективом на ежемесячном общем собрании, результаты стали еще лучше (причем не только у нее). Она несколько раз становилась лучшим сотрудником месяца.

Любой имеет право на шанс. Если, конечно, захочет им воспользоваться.

3. Главное правило. Скорее, даже не правило, а исключение из предыдущего правила, ситуация, когда право на шанс не дается. 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.

Меня часто критикуют за некоторую жесткость, но я еще раз повторю: нельзя брать на работу случайных людей и ожидать от них искреннего сервиса. Если же сегодня, глядя на свой персонал, вы понимаете, что проблема случайных людей – это ваша проблема, лучшее, что вы сможете сделать, – это расстаться с ними. Важно, что я говорю не о неопытных сотрудниках и не о тех, у кого что-то не получается. С ними как раз можно работать, если они сами этого хотят.

Многие руководители боятся незаполненных вакансий. Как мы будем работать, если из положенных двадцати человек у нас при таком подходе останется только десять? Да, десять действительно в два раза меньше с точки зрения количества и количественной производительности труда. А с точки зрения качественной? Будет ли вашим сотрудникам радостно ходить на работу, если рабочее место скорее напоминает гадюшник? Будут ли они увлечены настолько, чтобы говорить не «Ура! Наконец-то пятница!», а «Ура – понедельник!»?

Попробую привести пример. У вас есть увлечение? Хобби? Что вы любите делать? Клеить самолетики? Ухаживать за цветами? Сбирать марки? Вышивать? Вязать? Строгать? Не важно, о чем конкретно идет речь. Важно, что это «что-то» есть у каждого. Теперь давайте посмотрим, как вы занимаетесь тем, что вас увлекает. Наверняка у вас есть точный план работы. Вы четко планируете время. И постоянно смотрите на часы, помня о том, во сколько вы



должны закончить. Вы так занимаетесь любимым делом? Если да, то оно не любимое.

Хотя бы раз вы теряли счет времени? Увлекались ли настолько, что после в шоке смотрели на часы и спрашивали себя, как могло пролететь столько времени и как вы могли этого не заметить? Часто именно так проходят свидания с любимым человеком, или книгой, или марками, или с чем-то еще, что вам нравится.

Бывала ли в вашей жизни обратная ситуация, когда вы с тоской смотрели на часы и считали так до-о-о-олго тянущиеся секунды, спрашивая себя, когда же это наконец закончится? В чем разница между первым и вторым сценарием? Только в том, что вы чувствуете по отношению к своему занятию.

Я могу объяснить, почему так происходит.

Важно понимать, что все, что мы делаем, и все, что происходит с нами, мы постоянно оцениваем. Причем в большинстве случаев эта оценка проводится неосознанно. Большинство наших решений, как вы знаете, управляет наше подсознание. Важно, что именно на этом уровне, на уровне бессознательного, находятся наши инстинкты. И именно они напрямую влияют на наши решения.

Задам вам очередной вопрос. Какой инстинкт у человека самый сильный? Правильно! Инстинкт самосохранения.

Что происходит, если вы смотрите на то, что вам не нравится, что вам неприятно? На уровне подсознания срабатывает инстинкт самосохранения, и подсознание говорит: не делай этого. Более того, этот инстинкт способен изменить ваш гормональный баланс. Все знают о потрясающих случаях, когда человек, находящийся в опасности, как говорят, «на адреналине» совершал вещи, до этого для него невозможные, в том числе устанавливал рекорды скорости или прыжков в высоту, пытаясь убежать от опасности.

Естественно, чаще мы сталкиваемся с более спокойными ситуациями, когда угрозы жизни нет.

Но и в этом случае в мозговом слое надпочечников вырабатывается норадреналин – медиатор гнева, злобы, ненависти.

А вам это надо?

Есть еще один интересный гормон, от которого зависит наше состояние. Это серотонин, называемый гормоном счастья и удовольствия.

Недостаток серотонина в организме вызывает снижение настроения и депрессию. Кроме настроения, серотонин отвечает за самообладание или эмоциональную устойчивость.

Он же контролирует восприимчивость мозговых рецепторов к стрессовым гормонам – адреналину и норадреналину. Поэтому у людей с пониженным уровнем серотонина малейшие негативные поводы вызывают сильную стрессовую реакцию.

Именно благодаря выработке серотонина в правильном количестве мы пребываем в хорошем настроении, ощущаем прилив сил, воспринимаем жизнь ярче и интереснее, легче сопротивляемся стрессам и унынию. Само по себе ощущение счастья напрямую связано с выработкой серотонина.

Важно, что зависимость эта двусторонняя. С одной стороны, повышение уровня серотонина улучшает наше настроение, с другой – при правильном, позитивном настроении увеличивается синтез серотонина.

Таким образом, то, что мы делаем, а точнее то, как мы к этому относимся, напрямую влияет на выработку очень важного для нас нейромедиатора, запускающего целый комплекс химических реакций, связанных как с нашим текущим настроением, так и с такими процессами, как творчество и обучение, и, естественно, влияющего на результаты нашей работы.

Что происходит, если, глядя на что-то, вы чувствуете приязнь и симпатию? Срабатывает тот же самый механизм, но теперь он работает в другую сторону, подталкивая вас туда, где вам будет хорошо. За это отвечают другие гормоны, и прежде всего окситоцин (гормон нежности, верности и надежности), эндорфины (гормоны спокойствия, радости и счастья) и дофамин (контролирующий способность к обучению, стремление к новым свершениям,

помогающий достигнуть цели, придающий человеку уверенность в себе и завтрашнем дне).

Вы хотя бы раз в жизни откладывали на завтра то, что можно сделать сегодня? Бывало? А вас что, никогда не учили так не поступать? Что интересно, при этом у вас наверняка, как и у меня, не было проблем с тем, чтобы объяснить себе и другим, почему не стоит этим заниматься сегодня, да и завтра тоже лучше об этом не вспоминать. Бывала ли в вашей жизни обратная ситуация, когда вы с нетерпением чего-то ждали, смотрели на часы и говорили «скорей бы, скорей бы»? В чем разница между первым и вторым? Только в одном. В том, что вы чувствовали по отношению к тому, о чем шла речь.

Мы очень часто говорим о человеческом факторе. Что такое человеческий фактор? 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.

Почему я об этом так долго говорю? Я знаю одну замечательную компанию, которая называется «Строительный Двор» и находится в Тюмени. Так вот, многие ее сотрудники приходят на работу до 8 часов утра, а уходят после 9 часов вечера. Вы скажете, что это неправильно, что надо успевать делать всё в течение рабочего дня, а то, что люди вынуждены столько времени проводить на работе, скорее говорит об их неэффективности.

Ключевое слово «вынуждены». Но те, о ком я говорю, на самом деле нужды не испытывают, и их никто не принуждает. 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, а то, чего может не делать, – просто потому, что ему это нравится.

Поэтому никогда не берите на работу случайных людей. Не берите тех, для кого работа – это работа, а не хобби или увлечение. Тех, кому она «не в кайф». Они никогда не дадут настоящих результатов, а их сервис никогда не будет искренним.

Важно понять, что создать среду искреннего сервиса можно только с искренними людьми. А если среди ваших сотрудников есть люди с гнильцой, постарайтесь поскорее с ними попрощаться. Да и они, возможно, добьются больших успехов в том, к чему у них будет больше расположено сердце.

## **«Я»-культура: управление счастьем сотрудников**

Достаточно всего двух недель, чтобы ваши сотрудники стали обращаться с вашими покупателями так же, как вы с ними.

***Сэм Уолтон. Сделано в Америке***

### **Проблема «пустого стакана»**

Мы много говорим о европейском сервисе. Многие даже используют формулировку «европейские стандарты сервиса». Безусловно, нам многому стоит поучиться у коллег из-за рубежа. И самое главное – не то, что они делают, а то, как это у них получается.

Первое, что удивило меня, когда я впервые приехал во Францию (а также Германию, Австрию, Италию, Швейцарию и так далее), – то, что там давно победил социализм. Каков был наш шок, когда, впервые прилетев в Ниццу, мы не могли не то что пообедать, но даже купить водички попить. Почему? Да потому, что мы прилетели около 2 часов дня, а до 7 часов вечера в большинстве ресторанов, кафе, да и магазинов – перерыв.

Я помню, как стучался в одно заведение – пустите поесть, а удивленный официант ответил: «Вы что?! Сейчас надо спать!» В результате наш первый прием пищи в сердце мировой кулинарии состоял из нескольких бутылок кока-колы и пары бутербродов, купленных в единственном работающем магазине.

Второй раз я удивился, когда мы пытались спланировать ужин на Рождество. Впервые посетив швейцарский Цюрих, мы не думали, что с этим могут быть трудности. В результате наш ужин в сочельник проходил на вокзале и представлял собой пару хот-догов, так как есть уже хотелось неимоверно, а все рестораны были закрыты. Как, к слову, и все магазины. Причем из одного из них, который находился в самом центре на Банхофштрассе, покупателей провожали, уже выключив в торговом зале свет. В следующем году в Мюнхене мы уже забронировали столик заранее, а все остальные рестораны были закрыты уже в час дня.

Я рассказываю все это не с целью обидеть европейских коллег, а скорее чтобы похвалить их профсоюзы, которые сделали права работников и их свободное время священными и неприкосновенными.

К чему я веду? Я хочу рассказать вам одну удивительную историю, которая произошла с нами во Французских Антибах. Мы пошли за покупками в торговый центр и загуляли там настолько, что пропустили его закрытие. И вот мы выходим из магазина в 22:15. Это важно, потому что 15 лишних минут – это 15 лишних проблем для руководства центра, так как это уже личное время сотрудников. Например, того паренька, что ждет нас у выхода. Обыкновенный охранник. Обыкновенный чернокожи... ой, простите, француз африканского происхождения. Но, что удивительно, он не смотрит на нас волком, не подгоняет, не теребит в нетерпении ключи. Он улыбается нам очень доброжелательно и абсолютно искренне. Мы поравнялись с ним, и он с той же улыбкой до ушей говорит: «Bonne soirée, monsieur! Bonne soirée, madame!». Причем видно, что он рад не тому, что мы наконец-то свалили, а просто желает нам приятного вечера. Искренне! От всей души!

**Поставьте искренние отношения внутри команды в центр системы ценностей. Безразличие – худший из грехов. наличие обратной связи делает отношения настоящими. Такие**

**отношения сильнее всего удерживают в компании, стимулируя сотрудников не только делать то, что ожидается, но и превосходить эти ожидания.**

Я сам не знаю, почему меня так зацепила эта история. Наверное, потому, что мы столько бьемся над улыбками, над тем, чтобы сотрудники говорили «Здравствуйте!» и «До свидания!». Причем, естественно, чтобы так поступали прежде всего продавцы. Те, кто непосредственно работает с клиентами. А здесь охранник. Он вообще не должен мне улыбаться. Именно так поступают его коллеги в России. Более того, для многих сотрудников службы безопасности клиент скорее враг, потенциальный вор, пока не доказано обратное. Ладно, ладно, не возмущайтесь. Ваши охранники работают по-другому. Но согласитесь, что улыбка – определенно не главное оружие «стража безопасности». А он мне улыбается.

Почему?!

Всю дорогу до машины я думал над этим. И даже спустя месяц по-прежнему не мог выбросить из головы того охранника. Через некоторое время я прилетел по работе в Бийск. Знаете такой город? Это Сибирь, точнее, Алтай. Суровый край, но очень красивый. Сидим мы в кафе с моим приятелем Ярославом Шиллером, очень интересным человеком. Интересен он тем, что родился и вырос в Польше, набирался опыта в Европе, работая в крупнейших розничных сетях, а потом перебрался в Россию, причем сразу в Сибирь. Как звучит-то! То есть я говорю о человеке, очень хорошо знающем как минимум две культуры. А если учесть, что он вот уже пятнадцать лет работает на руководящих должностях в российских компаниях, становится ясно, что он очень хорошо понимает проблему сервиса и, если хотите, «сервисности», над которой ломаю голову я.

И вот я рассказываю историю про французского охранника. А он так задумчиво говорит мне: «Понимаешь ли, в чем дело. Проведя в России пятнадцать лет, я понял одну интересную вещь. Если

представить себе человека в виде стакана, то большинство российских стаканов будут пусты». Стойте-стойте. Я так и вижу ваше негодование. Я сам прямо-таки вскипел. Как это? Наших бьют! Но подождите буквально пару минут, и я объясню одну очень важную вещь. Возможно, после этого вы, как и я тогда, переосмыслите некоторые базовые ценности. Поэтому, прошу вас, читайте внимательно и не только то, что написано, но и между строк.

Тем временем мой друг продолжил: «Речь идет не о бездуховности или необразованности, а о векторе собственного внимания. В России он направлен не внутрь, а наружу». Чему нас учат с раннего детства, говоря о нашем месте в обществе, а точнее месте нашего «Я» в нем? Если попробовать сформулировать это одной фразой, то она звучит так: «Я» не важно». Вам говорили хоть раз «Я» – последняя буква алфавита»? Это одна из наиболее часто повторяемых учителями поговорок. Школьником я слышал ее миллион раз. Вам говорили: важно не то, чего хочешь ты, важно то, чего хотят другие. Или: думать нужно вначале о других, а уже потом о себе. На первый взгляд кажется, что это правильно. Конечно, нас вырастили именно в такой культурной парадигме. Мы в это верим. Но правильно ли это?

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 причины как своих успехов, так и неудач. Он ставит «Я» на последнее место. Его внимание направлено вовне, а не внутрь себя.

Посмотрите вокруг. Если что-то пошло не так, виноват кто угодно – страна, в которой мы выросли, люди, которые нас учили, родители, которые не так воспитывали, правительство, строй, история, царь. Кто угодно. Но не я. То же самое происходит, когда мы говорим, что нужно что-то сделать. Мы все время кого-то ждем. Лидера. Героя. Лучшие времена. Коммунизм или капитализм. Царя или президента. Кто виноват в коррупции? Кто виноват в бедности



огромной части населения? Сложный вопрос? Важно, что в ответе на него не будет места «Я». Потому что «Я» не важно.

Вспоминаю одну забавную историю. Я как раз рассказывал о чернокожем охраннике на одном большом мероприятии, которое мы проводили для руководителей магазинов одной крупной российской розничной сети. Точнее, я рассказывал о его доброжелательности, вежливости и улыбке. Одна из участниц в запале перебила меня, воскликнув: «А вы ездите на работу на автобусе? Стоите в очереди на остановке под дождем, когда проезжающая мимо машина обливает вас водой из лужи с ног до головы! А потом втискиваетесь в переполненный автобус и какая-нибудь вредная старушка наступает вам на ногу, а полупьяный детина дышит на вас перегаром и чесноком! Какая тут доброжелательность? Какое хорошее настроение?» – «Стоп!» – сказал я. – В какую сторону прямо сейчас направлено ваше внимание? Кто виноват в вашем плохом настроении? Автобус? Старушка? Дождь?» Снова кто угодно, только не «Я». Потому что «Я» не важно. При этом одну из важнейших вещей лично я понял, услышав древнюю мудрость. Жизнь определяется не событиями, в ней происходящими, а нашим к ним отношением.

Западная культура строится в другой парадигме. В ее центре стоит «Я». У вас есть родственники, друзья или просто знакомые, которые переехали за границу? Например, на ПМЖ в США? У меня есть. И вот что буквально все они с тоской говорят примерно через полгода-год жизни там. Американцы другие. Для них на первом месте они сами. Они, что ли, более эгоистичны. Они не такой широкой души люди. Для них дружба значит не то же, что для нас. Это режет нам душу. Но это так и есть.

Для американцев действительно «Я» на первом месте. Они даже детей воспитывают по-другому. Они им ничего не запрещают,

а банальное наказание для них – насилие над личностью. Они эгоисты. Они сначала думают о себе, а уже потом о других.

И нам кажется, что это неправильно. Но, что интересно, именно американцы тратят больше других на благотворительность. Вы никогда не задумывались над этим феноменом? Например, Джон Рокфеллер к концу жизни контролировал состояние, которое в пересчете на нынешние деньги составляло около одного триллиона долларов, или 1,5 процента ВВП США. При этом он около половины этой суммы потратил на благотворительность. Под конец жизни Рокфеллер раздал до полумиллиарда долларов (по состоянию на сегодняшний день около полутриллиона), а его единственный сын Джон Рокфеллер-младший унаследовал всего 460 млн долларов.

Можем продолжить. Билл Гейтс, состояние которого более 70 млрд долларов, потратил на благотворительность примерно половину. Сегодня Фонд Билла и Мелинды Гейтс представляет собой самую влиятельную благотворительную организацию в мире.

Уоррен Баффет. Состояние – 58,5 млрд долларов. Раздал 20 млрд.

И на этом список не заканчивается.

Я долго ломал голову над этим феноменом. Как это так? Это же мы, а не американцы готовы отдать последнюю рубашку. А они – эгоисты. Всё так. Но что, скажите мне, что можно отдать, если у вас ничего нет? Что вы можете отдать, если ваш стакан пуст? Важно, что общество «пустых стаканов» – это нищее общество. Нищее потому, что, сколько ни складывай и ни перемножай нули, – в результате получишь только ноль. Можно бесконечно долго говорить о желании отдать всё, особенно тогда, когда отдавать нечего.

Не так давно моя мама помогла мне заново понять важнейшую заповедь, ту, на которой строится христианство. «Возлюби ближнего своего!» Слышали о ней? Конечно. Вопрос, помним ли мы вторую ее часть – «как самого себя!». Вы никого не сможете полюбить, если не любите себя.

Нужно сначала наполнить себя любовью до краев, наполнить так, чтобы начало переливаться. И только тогда вы сможете сделать что-

то по-настоящему хорошее для других. Причем искренне. От всего сердца.

Теперь мы подошли к самому главному. Почему же все-таки тот охранник улыбался?

Всё просто. Его стакан был полон.

Причем важно понять, что полон точно не деньгами. К сожалению, я очень часто слышу, что именно ими можно наполнить стакан. Давайте разберемся. Сколько он зарабатывает? Около двух тысяч евро. Это немало, его коллега в России зарабатывает раза в четыре меньше. Но если мы вычтем из зарплаты моего уже почти друга то, что он должен отдать за медицинскую страховку, квартиру, бензин, детский садик, еду, налоги (а они-то платят их сами), после всего этого у него останется ноль или даже небольшой минус, как и у его коллеги – нашего соотечественника.

Стакан нельзя наполнить деньгами. Вот деньги придут, и тогда будет счастье. Узнаёте? Это снова та же установка – мы готовы найти что угодно снаружи, чтобы только не искать внутри. Вопрос не в том, что у тебя есть, а в том, как ты к этому относишься. А позитивно относиться к тому, что происходит вокруг, быть счастливым и помогать другим, делая счастливыми и их, можно только тогда, когда твой стакан наполнен.

Почему охранник улыбался? Да просто потому, что у него все хорошо. И это «хорошо» не в том, что у него есть, а в том, как он к этому относится. Он счастлив. Счастлив мысленно. Важно понимать, что только такое счастье и бывает.

Осознав это, я понял, какую задачу обязательно должен решить руководитель, если он хочет получить искренний сервис. Он должен наполнить стаканы своих сотрудников, как бы парадоксально это ни звучало, особенно в наших культурных традициях.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники были доброжелательны и отзывчивы, чтобы они улыбались и были готовы сделать для клиента что-то выходящее за пределы стандартов, если хотите,

чтобы их сервис был по-настоящему искренним, вы должны «заставить» их быть счастливыми. Все просто.

## **«Я гений!» Скромность – худший враг искренности**

Я бы хотел обсудить с вами еще одну крайне важную вещь. Один порок, который мешает создать среду искреннего сервиса. Один из самых страшных недостатков человека. Я говорю о скромности. Стойте-стойте, не бросайте мою книгу в огонь. Наберитесь терпения, еще буквально пять минут, и я объясню, почему это так.

Я часто задаю вопрос на своих выступлениях – кто из присутствующих может сказать о себе то же, что достаточно давно понял о себе я: «Я гений!»?

Интересно, что ни в одном иностранном языке нет однозначного перевода русского слова «скромность». Если вы вдруг знаете или найдете – сразу присылайте мне ([nediakin@gmail.com](mailto:nediakin@gmail.com)). Можете ли вы перевести «скромность», например, на английский? Да. Возможно, многие сразу вспомнят слово modest.

Давайте заглянем в любой словарь, хоть прямо сейчас. Так вот:

*Modest – ограниченный, застенчивый, скромный.*

Первое, на что я хочу обратить ваше внимание: одно из значений, то есть практически синоним слова «скромность» – это ограниченность. Уверен, что вы не станете искать положительные оттенки этого слова. Их нет. Потому что это нехватка, недостаточность, нищета. Пустой стакан.

Более того, я все-таки повторяю еще раз. Однозначного перевода слова «скромность» ни на один язык нет. Есть лишь близкие по смыслу слова. Но они имеют негативный оттенок. Скромность – наше ноу-хау, стоящее рядом с идеей «Я» не важно». Поэтому давайте не будем относиться к ней как к добродетели.

Безусловно вас учили другому. Вам говорили: скромность украшает человека. Забавно, что моя жена, которую я всегда считал скромной, поделилась со мной цитатой:

*Скромность действительно красит человека, правда, чаще всего в серый цвет.*

Могу сыграть с вами еще в одну игру, если вы до сих пор скромничаете.

У вас есть дети? Если да, то наверняка, учитывая вашу любовь к скромности, вы стараетесь всеми силами привить эту добродетель и им. Так вот, предположим, у вас есть сын. И вы всю жизнь учите его скромности. А эта учеба всегда начинается со слов «Я не...». Я не самый умный, я не самый сильный, я не самый красивый. Именно поэтому вы не говорите, что вы гений. Потому что думаете: есть кто-то наверняка умнее меня, сильнее меня и так далее.

Так вот, растите вы своего сына, при этом наверняка его любите и хотите ему только хорошего, более того, лучшего. И вот ему исполняется лет, скажем, четырнадцать-пятнадцать. Самое время влюбиться. Он идет по улице и случайно видит девушку. Очень красивую. И при этом еще и добрую, и умную, и вообще такую, что если бы вас попросили описать девушку, которую вы сами хотели бы видеть рядом со своим сыном, вы описали бы именно ее. Важно, что не только она ему нравится, но и он ей. Дело за малым – подойти и познакомиться. Он уже почти делает первый шаг, но тут вспоминает, чему вы его учили. И говорит себе: как я к ней подойду, я ведь не самый красивый, не самый умный, не самый сильный. А между тем мимо него проходит низенький, лысенький, потный, не очень красивый, но при этом нескромный и уводит ее. Вы хотите такого будущего своему сыну? Если нет – не учите его скромности!

Скромность – это патологическое стояние в очереди. Причем даже если очереди нет, вы все равно найдете того, кому будете дышать в затылок, никогда не пытаясь стать первым, стать исключительным.

Скромность – ограниченность, это нехватка, это неполный стакан. Это всего лишь заниженная самооценка, когда, заглянув в себя, вы не видите ничего выдающегося. Причем чаще всего не видите просто потому, что не привыкли смотреть внутрь себя. Я уверен, что

если вы приглядитесь, то найдете много того, что позволит полностью пересмотреть самооценку.

Сделаем небольшое упражнение. Погордитесь собой. Найдите прямо сейчас три вещи, которые вы можете мне рассказать о себе в подтверждение того, что вы гений. Не важно, что это будет. Не обязательно быть гениальным математиком или физиком. Вы можете гениально ловить рыбу или готовить борщ. Я даю вам три минуты. Получилось?

Я часто даю это задание на наших мероприятиях. И вот однажды я попросил присутствующих найти три-пять-десять вещей, которые подтверждают исключительность каждого, и рассказать об этом соседу. Расскажите ему о себе исключительно комплиментами, сказал я, будьте нескромными. А дальше я наблюдал за участниками и обратил внимание на одного парня, который сидел молча. Грустный такой парень, с добрыми глазами. Я подхожу к нему и спрашиваю: «Вы чего молчите?» А он говорит: «Я не знаю, что о себе сказать». Я: «Так не бывает. Скажите хоть что-то». А он отвечает: «Я добрый». Я говорю: «Нет, так не пойдет. Так любой может сказать. Я точно не знаю никого, кто бы сказал «я злой и ужасный», расскажи, в чем конкретно заключается твоя доброта.

Например, я, когда встречался с одной замечательной девушкой (которая потом стала моей женой), однажды, идя домой со свидания, зашел в магазин купить бутылочку воды. В том магазине торговали по старинке, через прилавок. И вот я, стоя в очереди, обращаю внимание на аквариум. Маленький такой аквариум, который люди часто ставят дома. Вот только были в нем не маленькие рыбки, а вполне себе здоровенные карпы. Причем их напихано столько, что они буквально сложены пополам. Им так тесно, что они еле-еле дышат. И вы будете смеяться, но я до сих пор уверен, что один из них на меня посмотрел. С такой тоской! Что я сделал? Купил их всех.

Купил и выпустил в ближайшей речке. В общем, где-то наверняка плавает моя золотая рыбка, то есть карп, прямо-таки жаждущий выполнить три моих желания.

«Теперь ты приведи пример своей доброты», – говорю я тому парню.

«Ну... – задумался он, – недавно, уходя с работы поздно вечером, я подвез незнакомую девушку...»

В зале смех.

«Тогда был жуткий град и ливень, а девушка жила в другом городе, до которого я добирался час и еще полтора обратно...»

Слыхали? Куда мне с моими карпами.

В зале тишина. А потом аплодисменты.

Мы стесняемся хороших поступков. Почему? Кто от этого становится счастливее и лучше? Наоборот, зачастую именно плохие вещи сами выпячиваются наружу, искажая наш мир, делая его скорее злым, чем добрым, скорее жадным, чем щедрым. Но он не такой. Просто мы часто не видим, какой он на самом деле замечательный, не видим потому, что об этом не говорим.

Хороший продавец не может быть скромным. Он просто ничего не продаст, а будет тихонько стоять в сторонке и ждать, пока придет кто-то и сделает его счастливым. Знакомо? Да. Мы уже говорили об этом выше.

Однако давайте не будем путать нескромность и наглость, нескромность и хамство, нескромность и гордыню. Кстати, нередко именно гордыня становится причиной скромности. Также давайте не будем говорить о неадекватности. Потому что, сказав: «Я гений», я могу объяснить, почему я так думаю, заглянув в себя. Но я не скажу, что я гениальный хирург, или чемпион «Формулы-1», или математик, или мастер по перепрыгиванию с одного высотного дома на другой. Просто потому, что это неадекватно и есть риск немножко ошибиться.



Говоря о нескромности, я имею в виду всего лишь полноту вашего стакана и непревзойденности вашего «Я». Вы гений! И чем раньше вы это поймете, тем быстрее станете наполненными и счастливыми. Помогите стать такими же тем, кто работает с вами.

Помогите им стать нескромными. Хвалите их гений. Покажите им самим, сколько удивительных качеств и достоинств скрыто внутри их. Помогите им наполнить свой стакан, полюбить себя, и только тогда вы получите настоящий искренний сервис.

Делайте это на каждом собрании.

## **Не забывайте зарабатывать!**

Я уже об этом говорил? Нет? Тогда скажу сейчас и еще не раз повторю. Но вначале расскажу одну короткую историю.

Моя знакомая работает в очень крупной и при этом молодой российской компании. Я не буду ее называть, чтобы не задеть ничьих чувств, но, возможно, многие сами догадаются, в какой, потому что речь идет о проекте, который сегодня на слуху. Она возглавляет департамент, в котором есть Управление счастьем сотрудников. «Вау!» – сказал я, узнав об этом. Как это круто! Дальше можно больше ничего не рассказывать. Когда компания начинает заниматься счастьем сотрудников – это действительно потрясающе. Они суперкреативны. Они очень много делают для того, чтобы сотрудники были счастливы. Каждый рабочий день у них скорее напоминает шоу «Цирка дю Солей». То ковбойская пятница, то индейская суббота. То конкурс шуток, то конкурс песни. Я побывал у них в офисе и просто обалдел от восторга. И знаете что? У них все реально счастливы. Но. К сожалению, прибыли компания не получает. Более того, требует все больших и больших вливаний.

Хочу сказать еще раз: не забывайте зарабатывать! Так, хотя бы между песнями или конкурсами. Это важно. Иначе можно получить то, что я называю сообществом голодных художников: все счастливы, но денег нет. Так нельзя, иначе счастье рискует быть недолгим. Возможно, вам показалось, что я немного подтруниваю над героями своего примера.

Нет, я до сих пор ими восхищаюсь. Но скажу еще раз, и если кто-то из читателей узнал в истории себя – вчитайтесь в каждую букву моего совета:

*Не забывайте зарабатывать!*

## **Взаимочувствие, доверие и искренние отношения**

Мы можем нанять хороших людей и научить их работать, но мы не можем нанять хороших работников и научить их быть хорошими людьми.

***Брюс Нордстром***

### **Менеджер по дружбе, или Дарите друг другу конфетки**

Эту историю мне рассказали друзья из компании Azercell (Telea Sonera, Азербайджан, крупнейший сотовый оператор). На тренинге мы делали небольшое упражнение, в ходе которого нужно было рассказать, что делают участники для создания среды искреннего сервиса. Мне запомнилась история «про конфетки».

Выступал Фуад Дашдамиров, один из руководителей, отвечающий за региональную работу. Он рассказал, как компания работает со своими сотрудниками, привел примеры по-настоящему искреннего сервиса, мы дошли до момента, когда уже нужно было аплодировать, и тут подняла руку одна из участниц.

Она возглавляла другой отдел компании. «А можно я расскажу то, что запомнилось лично мне?» – спросила она. «Конечно», – ответил я. И она рассказала, что давным-давно, когда она была обыкновенной сотрудницей, Фуад работал в другом отделе и отвечал за рассылку канцелярских товаров.

Так вот, отправляя конверты с ручками-линейками-карандашами всем девушкам, он вкладывал в каждый из них несколько конфет.

«Представляете, каждый раз, когда я вскрывала конверт, там обязательно были конфетки». – «Что за конфетки?» – спросил я. «Обычные леденцы, – ответила она. – Но было так приятно».

Прошло много лет, в компании за это время произошло столько событий. А ей запомнилась пара конфет. Вы, конечно, можете подумать, что речь идет о каких-то ухаживаниях. Это первое, что пришло на ум лично мне. Но нет, конфетки шли абсолютно во все конверты независимо от возраста, личных данных и предрасположенностей адресата.

«Зачем?» – спросил я Фуада. «Просто так, – ответил он. – Мне приятно, я хотел, чтобы им тоже было приятно». При этом конфетки, естественно, он покупал за свои деньги.

Знаете, что я часто слышу на тренингах? Магическое слово – бюджет. Стоп, подождите, дайте я напишу его прописными буквами. БЮДЖЕТ! Так гораздо лучше. Ведь именно в него всё упирается. А вот если бы нам дали бюджет. Мы б тогда, конечно, среду создали и культуру развили. А нам на это денег не дают. Скажу честно: каждый раз, слыша это нытье, я с трудом сдерживаю раздражение. При чем тут деньги? Это вопрос отношений.

Кроме того, я знаю компании, где действительно выделяют деньги на всякие корпоративные мероприятия, проводят специальные тренинги по командообразованию. Но часто это превращается в галочки в графике обучения или в очередную пьянку, простите за прямоту.

Мы должны развивать в сотрудниках дружелюбное отношение друг к другу. Обязаны сделать это одним из своих приоритетов. Если мы хотим искреннего сервиса, то и отношения между нами, независимо от должности и функциональных обязанностей, тоже должны быть искренними. А это не купишь за деньги.

Я очень часто слышу о проблеме внутренних коммуникаций. Мы не понимаем друг друга! Мы не помогаем друг другу! В нашу бухгалтерию лучше не заходить. На складе работают хамы. С айтишниками лучше не связываться. Отдел закупок покупает не то. Отдел продаж продает не так. Ой-ой-ой. Это уже просто не уместается в моей голове. Я слышу эти стоны в разных компаниях, в разных концах нашей необъятной родины. Они занимаются разным бизнесом. Работают на разных рынках. Но все имеют одну и ту же проблему. У сотрудников нет взаимочувствия.

Я знаю, что этого слова нет в русском языке. И поэтому я его придумал. На мой взгляд, нам его действительно не хватает.

Я просто влюбился в компанию «Строительный Двор» (о которой уже рассказывал), узнав, что у них в каждом магазине есть должность менеджера по дружбе. Представляете? Менеджер по дружбе!

Просто потрясающе, когда компания настолько серьезно относится к отношениям в коллективе, что вводит специальную должность.

Мы много говорим о корпоративной культуре.

Но кто на самом деле понимает, что это такое? Набор правил, кодексов, стандартов? Я думаю, что правильный ответ лежит в сфере отношений. В том, что мы чувствуем к компании и к ее клиентам. В нашем отношении к тому, что мы делаем. Но самое главное, что выстроить эти отношения без налаживания отношений друг с другом просто невозможно.

Среда искреннего сервиса охватывает не только то, что происходит между продавцом и покупателем. Она включает и внутренние отношения. Причем именно они во многом определяют тот уровень сервиса, который предоставит компания вовне. Если мы хотим добиться внешнего искреннего сервиса, вначале мы должны создать внутренний. И взаимочувствие – ключ к его созданию.

Вернемся на секунду к Ritz-Carlton. Помимо своих обязанностей, сотрудники отеля должны помогать друг другу. По коридору идет официант, и если он увидел бумажку – он не проходит мимо, так как это «не его работа», и не зовет уборщицу, чтобы она ее убрала. Он поднимает ее сам. Потому что взаимопомощь – это часть ценностей компании.

Знаете, что меня очень сильно раздражает? Я просто выхожу из себя, когда слышу: «Я не из этого отдела», или: «Это не моя работа», или: «В этом виноват кто угодно, только не я». Мы делаем одно дело. Работаем в одной компании. У нас общее увлечение.

И если на твоём пути лежит бумажка – нагнись, подними и выбрось ее. В своё время я даже наказывал сотрудников за фразы, перечисленные выше. А потом понял, что и это не работает.

Нельзя заставить людей делать чужую работу. Всегда найдется сто причин и объяснений, почему они этого делать не будут. Но помочь им подружиться можно. Помочь им не просто понять друг друга, а именно почувствовать – это и есть взаимочувствие. Именно его мы должны развивать в сотрудниках.

Бывало ли, что, близко общаясь с человеком много лет, вы ловили себя на мысли, что чувствуете друг друга? Вам только-только пришла в голову мысль, а ваш друг снимает ее с языка? Или вы одновременно начинали говорить одно и то же? Все это происходит не тогда, когда мы понимаем друг друга. Это возможно только тогда, когда мы друг друга чувствуем. Имеем одну систему оценки. Живем в одной модели мира. Понимаем друг друга еще до того, как что-то сказали. Можем и вовсе помолчать, а чувствовать друг друга все равно будем.

Если мы хотим развить взаимочувствие в сотрудниках, мы должны повернуть их друг к другу. Помочь им не просто быть взаимно вежливыми, хотя начать нужно именно с этого. Мы должны помочь им подружиться.

Ну и, конечно же, не стоит забывать об общем деле и ответственности за него.

В наших магазинах, например, есть один интересный показатель, который напрямую влияет на мотивацию всех сотрудников, – это состояние магазина, а точнее, его соответствие тому, что мы называем целевым состоянием. Есть более 300 контрольных точек, по которым мы дважды в день определяем это соответствие.

Так вот, это общий для всех показатель. Не важно, из какого ты отдела. Все отвечают за всё.

Я прямо-таки слышу ваш вопрос: а правильно ли это? Авторы многочисленных книг утверждают обратное – мол, оценивать человека нужно только по результатам его личного труда. И что мы получаем?

Помню, лет пять назад обсуждал вопросы мотивации при личных продажах с одним из руководителей «Евросети». «Понимаешь, – сказал он, – когда-то надо и пол помыть, и мусор выбросить. А если твой интерес ограничен только тем, что ты делаешь... Никто вообще мыть пол не будет. Все будут только личными продажами заниматься».

Обратная сторона индивидуальных оценок именно в этом. Человек думает только о себе, о своих результатах и своей зоне ответственности. Менталитет «я не из этого отдела» становится закономерным итогом. Если же нам нужны командные результаты, стоит вспомнить, что в командных видах спорта есть только общий счет, и не важно, где ты был – на воротах, в нападении или вообще на скамейке запасных. Побеждает только команда.

Я, безусловно, согласен с тем, что человека характеризует прежде всего его личная работа. И у нас есть личные показатели оценки персонала. Но я также уверен в важности командных показателей, стимулирующих общую ответственность и взаимопомощь.

Ищите хороших людей, а не только хороших специалистов. Боритесь с дразгами, слухами и склоками, заботьтесь о здоровье своего коллектива. Не дистанцируйтесь от личных проблем. Проводите больше времени в неформальном общении.

Дарите друг другу конфетки. Стимулируйте дружбу. Не допускайте ту же ошибку, что и многие руководители, которые не уделяют этому внимания, и в результате всё их время уходит на устранение проблем и ошибок, которые становятся закономерным результатом этого невнимания.



## **Когерентность. Как сделать ваши усилия эффективнее в миллион раз**

В физике есть понятие когерентности. Если волны совпадают друг с другом по фазе так, что гребень одной приходится на гребень другой, – их называют когерентными. Интересно, что когерентные волны получают новые свойства, для некогерентных не характерные. Одно из них таково: складываясь, они многократно усиливают друг друга и общая их мощность оказывается гораздо больше простой суммы их мощностей. Это проявляется в явлении интерференции волн, которое открыл физик Томас Юнг.

Представьте себе озеро, из которого есть выход в узкий канал. В направлении канала идет волна. И буквально перед входом ее догоняет другая. Что произойдет, если, входя в канал, они сложатся так, что гребень одной волны придется на гребень другой? В результате образуется новая волна, высота которой будет гораздо выше простой суммы высот первых двух. Если же гребень одной придется на впадину другой – они погасят друг друга, и мы получим лишь рябь на воде. Интересно, что сегодня многие открытия в физике так или иначе связаны с исследованиями в области когерентности волн. Например, лазерный луч.

Я не знаю, понятно ли я объясняю, но если нет – вспомните старую басню про лебедя, рака и щуку. То же самое часто происходит в компаниях: у нас работают умнейшие люди, мы делаем гениальнейшие вещи, а в итоге получаем лишь рябь на воде. Мы ищем проблему в решениях и действиях, а искать нужно в среде, а точнее в нашей когерентности друг другу. Мы должны быть на одной волне. «А как?» – часто задают мне вопрос. Ответ – взаимочувствие.

Еще один, безусловно, важный момент в обеспечении когерентности – создание единой информационной среды.

Я вспоминаю, как пять лет назад проводил мероприятие, посвященное маркетинговой стратегии, для наших друзей из SPAR в Нижнем Новгороде. Когда все собрались, генеральный директор начал представлять участников. Вот это наш коммерческий директор, вот – финансовый, это директор по маркетингу, это – руководитель службы безопасности. Я был удивлен. Зачем на сессии, посвященной маркетинговой стратегии, присутствовать руководителю службы безопасности? Директор по ИТ, руководитель отдела оборудования, главный бухгалтер также участвовали в нашем мероприятии.

Не так давно мы начали проект по созданию среды искреннего сервиса в одной из крупных российских розничных сетей. Когда мы планировали первое обучение, я сразу попросил, чтобы на нем присутствовали все руководители компании, включая службу безопасности. «Зачем?» – последовал закономерный вопрос. Я ответил то, что понял тогда в Нижнем Новгороде. Если мы хотим не просто придумать что-то вроде маркетинговой стратегии, а еще и сделать это – мы все должны присутствовать в едином информационном поле.

Вы никогда не сталкивались с ситуацией, когда впечатление о магазине портит суровый сотрудник службы безопасности? Я помню, как лет десять назад один из моих охранников задержал опаснейшего грабителя. Это была молодая женщина с ребенком в коляске. Из кармана коляски он достал вскрытый пакетик бумажных платочков. Она забыла предъявить его на входе. «Всё это было бы смешно, когда бы не было так грустно».

Важно, что речь идет не только об охране. Мы можем взять любое подразделение и разобраться с его клиентоориентированностью. Бухгалтерия. Юридический отдел. Часто именно они лидируют в хит-параде «антисервисности».

Ситуация абсолютно ненормальная, но закономерная. У каждого из сотрудников свое видение целей и стратегии компании. Более того, как мы уже обсуждали, у них есть свои показатели. Количество

пойманных воров, например, или порядок и юридическая чистота документов.

Кроме того, часто мы сами виноваты в отсутствии взаимопомощи и той самой когерентности, потому что выбираем любимчиков. Например, тех, кто продает. А остальные – так, довесок. Вспомогательные подразделения. Это неправильно, потому что идет вразрез с культурой взаимочувствия.

Давайте вернемся к нижегородскому SPAR. Знаете, что меня удивляло в них всегда, буквально с первой встречи? Они действительно на одной волне. И я до сих пор считаю их службу безопасности одной из лучших. Причем не только по количеству предотвращенных краж (или их проценту от оборота, как принято оценивать), хотя их показатели действительно впечатляют. Но прежде всего речь идет о сервисности. О том, как каждый сотрудник относится к покупателям и ведет себя с ними. Я бы пожелал многим компаниям, чтобы так работали их специалисты по продажам.

Не стоит выделять любимчиков. Если мы хотим добиться искреннего сервиса, а точнее, создать сервисную среду, продуктом которой он станет, мы должны относиться ко всем подразделениям с одинаковым вниманием. Мы должны добиваться их когерентности, обучая их и объясняя, что мы делаем. Мы должны советоваться с ними и вовлекать их в процесс принятия решений, на первый взгляд далеких от их компетенций. Мы должны располагать их друг к другу, развивая их взаимочувствие.

В завершение этой главы позвольте рассказать вам еще одну историю.

Собственник одной горячо любимой мною розничной сети как-то раз посещал один из магазинов. Вместе с директором они зашли в подсобные помещения. «Так, а где информационная доска для сотрудников с планами и новостями?» – спросил он, не найдя ее на положенном месте. Тут из-за угла выглядывает уборщица. «А доску сняли, чтобы

оформить», – говорит она. «Понятно, – продолжает он, обращаясь к директору, – ну а информация-то для нее готова?» И снова уборщица выглядывает из-за угла: «Заканчивают, сегодня первый день месяца и нужно разбросать план по дням». Я очень веселился, когда мне рассказывали эту историю, но в ней, на мой взгляд, отлично отражена идея взаимочувствия и когерентности. Если даже ваши уборщицы будут «в теме», вы обязательно почувствуете, как это улучшит сервис и поднимет продажи. На мой взгляд, стоит об этом подумать.

## **Смените мундир**

Также стоит рассмотреть еще один действенный инструмент развития взаимочувствия и обеспечения когерентности. Это «смена мундира».

Мы постоянно говорим: «Поставь себя на его место». Очень важно понять, что это практически невозможно сделать, не встав на его место в буквальном смысле. В мыслях это практически не работает. Представьте себя главным бухгалтером. Или айтишником. Представили? Да? А вот теперь объясните, что вы представили? Готов поспорить, максимум, что у вас получилось, – вообразить новую должность на визитке или дверной табличке. Всё остальное – разговоры типа «как я тебя понимаю». Скорее всего, вы не понимаете тех, чей мундир не надевали на себя по-настоящему. Так же, как и они не понимают вас. Что нужно сделать для взаимочувствия? Правильно – поменяться местами по-настоящему, хотя бы на время.

Много лет назад я работал в очень крупной алкогольной компании. Самое интересное, что я не занимался ни продажами, ни сервисом. Я отвечал за закупки и производство. Дел у меня, честно говоря, было просто по горло, что вкупе с малым опытом управления людьми обеспечивало мне «жизнь трудоголика». В 9 часов я на работе. В 11 часов я все еще на работе. Не утра, а вечера. Коллеги посмеивались надо мной, потому что ключи от офиса были только у охраны и у меня. К чему это я? Однажды генеральный директор собрал совещание и рассказал о своей идее, как нам увеличить продажи.

«Вы все, – начал он, – должны минимум на три дня в месяц становиться продавцами. Более того, каждый из руководителей, помимо своих обязанностей, должен будет курировать

определенный регион сбыта». Вы только представьте! Все руководители. Главный бухгалтер, финансовый директор, главный юрисконсульт, я и даже завхоз – все должны были заниматься реальными продажами. Каково?

Скажу честно, я решил, что он просто издевается.

Ну куда мне еще продажи? Я и так живу на работе. Практически без выходных. У меня поставщики, у меня производство, у меня контролирующие и сертифицирующие органы, у меня таможня, наконец! В общем, я всерьез начал думать над тем, чтобы уволиться.

Промотаем серию душевспасительных бесед и размышлений. Конечно же, я остался. Более того, начал заниматься продажами, уделяя им минимум один день каждую неделю.

Само собой, мы не увеличили продажи вдвое, как планировал генеральный директор. Они выросли, но несколько более скромными темпами. А главное, мы начали лучше и слаженнее работать. Количество косяков заметно снизилось. И самое важное: мы все стали более клиентоориентированными.

Эта простая идея изменила меня и как руководителя закупок и производства. Общаясь с клиентами, я по-другому посмотрел на наш ассортимент, логистику, ценообразование. И подобные перемены произошли не только со мной.

Спустя годы я считаю идею, пришедшую в голову нашему генеральному директору, гениальной, хотя вначале думал, что он просто свихнулся.

На одной конференции мы обсуждали вопрос создания среды искреннего сервиса и достижения когерентности в коллективе. Мне запомнился рассказ одного из топ-менеджеров российского магазина «Ашан». Она сообщила, что один из их инструментов – это «бриф на плитке». «Что это такое?» – спросил я в недоумении. «Очень просто, – ответила она. – Любое совещание или собрание, которое можно

провести в торговом зале, мы проводим в торговом зале. На напольной плитке, а не в кабинете. Более того, – продолжила она, – один из принципиальных моментов кадровой политики «Ашана» следующий: сотрудник офиса может сделать карьеру, только пройдя через торговый зал. Бывали случаи, когда тем, кто сразу пришел на работу в центральный офис, приходилось увольняться и устраиваться на работу в магазин, если они хотели сделать следующий шаг в карьере». На мой взгляд, отличный пример.

Как часто вы делаете то же самое? Подождите, я уточню вопрос. Делаете не от случая к случаю, а постоянно, превращая это в систему работы. Ведь ротацию персонала проводят многие. Но в рамках одной должности. Многие руководители периодически посещают передовую, но это очень часто напоминает картину «барин приехал». Я же говорю о реальной смене мундира. Когда мы договариваемся попробовать (хотя бы попробовать) поработать на месте другого. Только так его работу можно понять и прочувствовать.

Кроме того, это отличное средство прекращения или предотвращения ненужных разговоров или споров в духе «чья работа важнее, чей труд тяжелее».

Вспоминаю историю, которая произошла в наших супермаркетах несколько лет назад. Я уже говорил о необходимости создания единого информационного поля. Так вот. Мы не делаем особого секрета не только из наших планов и результатов, но и из уровня зарплат. Откровенно говоря, я вообще не понимаю, почему многие скрывают эту информацию. Она в любом случае доступна – в смысле тот, кто хочет, все равно узнает. А вы, скрывая ее, создаете атмосферу недоверия и неискренности.

Обратная сторона этой открытости, как говорят многие, – ненужные вопросы. Например, почему такой-то получает

больше. «Отлично! – говорю я. – Во-первых, это мощнейший мотиватор. Никто не хочет быть в конце списка. Во-вторых, это вопрос наших принципов. Доверие – значит доверие. К тому же, как я уже говорил, эта информация так и так доступна».

Впрочем, однажды у нас возникла небольшая конфликтная ситуация на этой почве. Несколько продавцов остались недовольны уровнем своей зарплаты в сравнении с заработной платой кондитеров, которые получили почти в два раза больше. А почему им платят больше, чем мне? А я так не хочу. Я хочу, чтобы мне платили больше.

В общем, известная песня.

Я очень просто решил проблему. «Прекрасно, – сказал я. – Завтра вы выходите на работу в кондитерский цех. Утром я сообщу производственный план. Если вы его выполните – я еще от себя добавлю дополнительный бонус». После этого все разговоры закончились. Раз и навсегда.

А вот совсем свежая история, рассказанная директором по продажам одной крупной российской компании. Она пришла на переговоры к коммерческому директору одного из своих потенциальных клиентов. Выполняя стандартную «подстройку» в начале переговоров, она, чтобы сделать комплимент собеседнице, сказала: «В вас так чувствуется понимание процесса продажи, наверное, вы тоже в свое время начинали продавцом». – «Что?! – обиделась та. – Я! Продавцом?!». Комплимент превратился чуть ли не в оскорбление, и в результате пришлось искать выход из неудобной ситуации.

**Чего хотите вы? Побед? Сверхэффективности сотрудников? Начните с простого. Покажите пример, чтобы вашим сотрудникам было попросту неловко вести себя не так, как это делаете вы. Вы сомневаетесь, что способны на это?**



С другой стороны, не так давно я общался на тему сервиса с владельцем крупнейшей за Уралом розничной сети «Мария-Ра» Александром Ракшиным. Провожая меня далеко за полночь в гостиницу, он сказал: «Вот когда я работал грузчиком, всегда умудрялся кому-то что-то продать».

И рассказывает историю дальше, но суть не в ней.

«А вы начинали грузчиком?» – спрашиваю я после того, как он закончил. «С чего вы взяли?» – удивился он. «Ну, вы только что сказали, что когда-то работали грузчиком». – «Ну да, – говорит он, – только это в прошлом году было под Новый год. Я каждый год грузчиком работаю».

У вас проблемы с взаимопониманием между отделом продаж и производством? Закупщиками и бухгалтерией? IT и всеми остальными? Есть отличный способ решить их. Поменяйте их местами. Хотя бы на день. Смените мундиры. И я точно знаю, что проблем станет гораздо меньше. А если делать это регулярно и в системе – их не будет вообще. Только, конечно, не стоит перегибать палку. Но я надеюсь, что вам об этом можно и не говорить.

## **Доверие и искренность в отношениях**

Есть еще один важный момент, который я ставлю в центр нашей системы ценностей. Это искренние отношения внутри команды. И не важно, между кем возникают эти отношения.

У каждого из нас есть собственный опыт, и, как ни странно, большинство руководителей, читающих сейчас эту книгу, сами когда-то были чьими-то подчиненными.

Так вот, не знаю, как вас, но лично меня не всегда гладили по шерстке. Часто, даже очень часто бывало наоборот.

Безразличие – худший из грехов, это давно известная всем истина. Одной из причин моего ухода из некоей весьма успешной компании, в которой у меня складывалась достойная карьера, стали именно отношения между мной и руководителем. Нет, он был и, как я думаю, остается хорошим парнем. Но если попробовать описать наши отношения, а точнее, его отношение ко мне, одним словом, лучше всего подойдет безразличие.

Я совершил подвиг – он молчит. Допустил серьезную ошибку – реакция примерно такая же. Не хвалит и не ругает. Нет, конечно, он со мной разговаривает. Вот это неплохо, а это неправильно. Но все как-то блекло, серо и, если я еще не надоел вам с этим словом, неискренне.

Важно, что мой предыдущий руководитель был его прямой противоположностью. Он реагировал быстро и за словом в карман не лез. Я накосячил – оценка не заставит себя ждать. Причем она будет на 100 процентов соответствовать моему проступку. Он не будет искать слова или ждать удобного момента. Он скажет сразу, в глаза, не отходя от кассы. Скажет прямо и без обиняков. Скажет жестко, но искренне. Я сделаю что-то выдающееся, и он снова не будет ждать собрания или

моего дня рождения, для того чтобы сказать в виде тоста: вы знаете, Максим такой молодец.

Наши отношения всегда были настоящими. И поэтому я до сих пор считаю его одним из своих самых важных наставников. Кстати, именно эти отношения сильнее всего удерживали меня в компании, заставляли не смотреть на часы, считая минуты до конца рабочего дня. Именно они стимулировали меня не только сделать то, что от меня ожидают, но и превзойти эти ожидания.

Не знаю, поймете ли вы меня – часто здесь возникает очень много споров. Но я не ставлю цели приукрасить себя, чтобы вам понравиться. Так вот, меня раздражают «книжные менеджеры». Вы таких знаете? О, лично я встречаю их так часто. Я имею в виду тех, кто формирует свою модель поведения, пытаюсь использовать шаблоны, изложенные в очередной книге по менеджменту. Причем они не стараются понять мысль автора. Они просто берут на вооружение то, что, как им кажется, написали умные люди. Они следуют правилам, которые установили другие. Одно из них звучит примерно так: хвалите прилюдно, ругайте наедине.

Не хочу показаться бестактным, но признаюсь, что очень редко ему следую. Лично я считаю, что страна должна знать своих героев (как в прямом, так и в переносном смысле этого слова).

Я привык говорить то, что думаю. Говорить прямо, тут же, при всех. Если человек «звезда» – я буду восхищаться им и сделаю всё, чтобы и другие разделили мою оценку. Если он зануда или хам, я не буду щадить его самолюбие. Я тоже скажу ровно то, что думаю.

Как-то раз один из моих сотрудников – менеджер, причем работавший не с клиентами, а с поставщиками, – сказал одному из них: что это вы меня беспокоите, у меня обед.

Я был так возмущен, что сразу же созвал общее собрание.

И не стал подбирать слова. Я тут же при всех прямо и очень доступно объяснил, что именно меня так взволновало.

Или, как любит говорить один из моих друзей, – подняло мне давление. Я разобрал эту ситуацию подробно, по горячим следам. И, признаюсь, сделал всё, чтобы этому человеку было стыдно и чтобы ни он, ни другие даже не думали повторить эту ошибку.

Не так давно во время переговоров с одним из наших партнеров я получил письмо. Писала одна из наших менеджеров по закупкам, правда, не мне (я стою в копии), а коммерческому директору. Важно, что она сидит рядом с дверью в его кабинет и если она чихнет – он услышит. Но она все-таки пишет: «Довожу до Вашего сведения, что 20 апреля (с датами я могу напутать, но это несущественно) в наш адрес от поставщика такого-то поступил такой-то товар. Мною были даны указания продавцу Ф. И. О. о немедленной выкладке этого товара в торговом зале. После этого я неоднократно напоминала ей о своем поручении. Но по состоянию на 15 мая (!!!) товар так и не выставлен. Прошу принять меры».

Я уже потянулся к телефону, но тут получаю следующее письмо. Теперь коммерческий директор пишет управляющей магазина. Важно, что ее кабинет находится практически под его офисом и если он подпрыгнет – у нее с потолка побелка посыплется. Читаю: «Прошу срочно разобраться и доложить!»

В общем, я с трудом дождался общего собрания и подробнейшим образом разобрал на нем эту ситуацию. Честно говоря, я даже немного издевался. Ой, простите, это не совсем правильное слово. Я скорее подшучивал. Причем хохотали до слез все, даже они. Нет, конечно, им было стыдно. И через какое-то время коммерческий директор даже выразил некоторую обиду. Но я рассказал ему примерно то же самое, что читаете вы, и пообещал и в будущем поступать так же. Больше мы к подобным ситуациям не возвращались. Хочешь сделать – не пиши писем. Иди и сделай. Корона не свалится. Вы можете, конечно, предположить, что на самом деле ничего не

изменилось, просто мне об этом не говорят. Так часто бывает. Я даже скажу больше: так бывает всегда, если искренних отношений нет.

Важно отметить, что парень, о котором шла речь выше в примере с обедом, после этого несколько раз подряд был признан лучшим сотрудником и я лично громогласно им восхищался да и до сих пор считаю его молодцом. Девушка, которая стала моей «жертвой» во второй ситуации, отличилась буквально на той же неделе, и я обнял ее так же прилюдно и от всей души сказал: «Какая же ты молодец!» Именно это я называю нормальными, живыми, открытыми и, самое главное, искренними отношениями.

Я не говорю, что нужно кошмарить своих сотрудников. И уж точно не предлагаю делать это вам. Я лишь напому, что у вас есть родные и друзья. Близкие вам люди. И одним из критериев этой близости вы наверняка считаете возможность говорить с ними откровенно. Я вообще стараюсь не делать тайн в своей семье. Стараюсь быть откровенным даже с маленькими сыновьями. Это придумал не я, этому меня научили мои родители. Они всегда ставили доверие и искренность во главу угла, считая, что только так можно построить нормальную семью. Так вот, если ваши близкие, ваша семья, ваши друзья по-настоящему вас любят и действительно за вас переживают, они не побоятся сказать вам неприятную правду в глаза. Только так они могут помочь вам стать лучше. И способность обсудить это вместе, а не «пережевывать» наедине и делает нас семьей. Мы все друг другу доверяем, поэтому нет нужды врать друг другу. Это нормально. При этом, конечно же, не обязательно к семейным «разборкам» привлекать соседей и прохожих. Это перебор.

Как-то раз я, выступая перед большой аудиторией в одной очень крупной дистрибьюторской компании, рассказал об этом своем принципе. А один из участников предложил емкую формулировку:

«Руководитель не всегда должен быть зайкой!» Мне очень понравилась эта фраза. Я с ней полностью согласен.

Если гладить сотрудников только по шерстке, вы нанесете им гораздо больший вред, чем обеспечив пять минут активного кровообращения. Они не будут оценивать себя адекватно и, скорее всего, еще раз повторят свою ошибку. С другой стороны, возможность обсудить неприятный инцидент со всеми членами вашей «рабочей семьи» не только помогает вам стать командой, но и дает хороший урок остальным.

Я бы хотел обратить внимание на еще одну, возможно, даже более важную вещь. Я говорю об атмосфере в вашем коллективе. Я уже писал выше, что с первых своих шагов в качестве руководителя я не прощал только одного – поведения, приводящего к разложению коллектива. Последствие всегда было, есть и будет только одно – немедленное увольнение.

Буквально с первых минут работы с новым сотрудником я сообщаю ему о правиле, которое продолжает мой принцип открытости и искренности в отношениях. Любой может сказать мне: «Ты козел!» И если он скажет это в лицо и тут же объяснит, почему он так считает, я не буду возмущаться. Более того, если его аргументы будут весомыми, я по крайней мере попытаюсь изменить свое решение или поведение. Мы должны быть искренни друг с другом, и это верно в любом направлении. Но. Если то же самое кто-нибудь скажет не мне в глаза, а в коридоре – и даже не обо мне, а о любом другом сотруднике, – мы немедленно расстанемся с ним. Я не позволю превращать нашу среду в болото.

Я не прощаю сплетен, злоязычия, распускания слухов, науськивания и так далее. Это претит моей натуре. От этого меня выворачивает наизнанку. Это полностью противоречит моей системе ценностей и, что более важно, расходится с базовыми принципами формирования нашей среды – потому что это неискренность.

**Читайте продолжение во 2 части книги.**



## Глоссарий

1. **Авторитет** (*от лат. autoritas* – власть, влияние) – влияние, которым пользуется индивид в решении организационных проблем, основанное на признании его опыта, знаний, личностных достоинств.

2. **Брифинг** (*англ.*, от *brief, briefing* – недолгий, короткий) – это короткое оперативное выступление перед публикой, в ходе которого до присутствующих организатором доводится некая информация.

3. **Должностная инструкция** – это внутренний организационно-распорядительный документ, регламентирующий полномочия, ответственность и должностные обязанности работника на занимаемой должности в определенной организации.

4. **Клиент** – это потребитель или заказчик определенного вида услуг или товаров.

5. **Клиентоориентированность** – это основная, базовая ценность, согласно которой бизнес существует ради удовлетворения интересов и потребностей клиента.

6. **Контроль** – проверка качества деятельности персонала посредством сопоставления промежуточного/фактически достигнутого уровня, конечных результатов и уровня, установленного нормами, нормативными документами организации.

7. **Корпоративное мероприятие** – это строго регламентированное мероприятие, проводимое в заранее определенном месте в запланированное время, в котором активно участвуют сотрудники компании. Оно ориентировано на достижение определенной цели фирмы (компании, организации, корпорации) посредством совместных усилий участников мероприятия.

8. **Корпоративные стандарты** – это нормы и правила, регламентирующие рабочую деятельность всех сотрудников компании, алгоритм взаимодействия с потребителем товаров или услуг, предлагаемых организацией.



9. **Личные продажи** – это устное представление потребительских характеристик товара (услуги) в ходе личной беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями, в процессе которой принимается совместное решение о возможности совершения купли-продажи.

10. **Маркетинг** (от англ. marketing – рыночная деятельность) – организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.

11. **Маркетинговая стратегия** – это составляющая корпоративной стратегии, которая определяет направление деятельности компании с учетом её нынешнего внутреннего состояния и внешних условий, в которых действует предприятие.

12. **Менеджер** (от англ. manage – управлять) – руководитель, управляющий, начальник, т. е. наемный специалист, занятый управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации.

13. **Мотивация персонала** – это эффективная система методов для повышения производительности труда.

14. **Программа лояльности** – комплекс маркетинговых мероприятий для развития повторных продаж существующим клиентам в будущем, продажи им дополнительных товаров и услуг, продвижения корпоративных идей и ценностей, других видов потенциально прибыльного поведения. Проводится, в основном, на этапе зрелости жизненного цикла товара.

15. **Руководитель** – это должностной статус (положение) человека, который обязан влиять на других (подчиненных) таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную фирмой.

16. **Сервис** – это особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми или организациями.

17. **Сотрудник** – это физическое лицо, которое имеет профессиональную подготовку в определенной области, работает по трудовому договору у работодателя и получает за это заработную плату.

18. **Стандарт** обслуживания – это внутрикорпоративный свод правил, регулирующий деятельность компании по обслуживанию клиентов, алгоритм общения с клиентами в ходе личного или дистанционного взаимодействия, общие нормативы реагирования в нестандартных ситуациях.

19. **Тайный покупатель** (*от англ. mystery shopper, secret shopper*) – метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации и другие.

20. **Тренинг** – это интенсивный курс обучения, сочетающий краткие теоретические семинары и практическую обработку навыков за короткий срок.

21. **Уровень сервиса** – показатель качества обслуживания клиентов.

22. **Целевой клиент** – это тот клиент, потребности которого организация может удовлетворить максимально полно, следуя при этом своей стратегии.

\* \* \*

# Сноски

## 1

Имеется в виду основатель компании Сэм Уолтон. – *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 2

*Мичелли, Дж.* Ritz-Carlton. Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия. – М.: Эксмо, 2009.

[Вернуться](#)

**Читайте продолжение во 2 части книги.**