Превосходя ожидания. Выдающиеся истории искреннего сервиса

Автор:
Максим Недякин

Превосходя ожидания. Выдающиеся истории искреннего сервиса

Максим Викторович Недякин

Бизнес. Как это работает в России

Книга для всех, кто хочет вдохновлять сотрудников делать больше, чем достаточно, и сделать свой сервис по-настоящему клиентоориентированным. В ней вы найдете 68 реальных историй из разных отраслей бизнеса об успешном внедрении искреннего сервиса и узнаете, как вырастить из рядовых исполнителей героев.

Максим Недякин

Превосходя ожидания

Выдающиеся истории искреннего сервиса

Серия «Бизнес. Как это работает в России»

© Текст. Недякин М., 2018

© Иллюстрации. В. Давлетбаева, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

* * *

Посвящаю моим папе и маме, жене и сыновьям.

Книжная полка успешного руководителя

Супербоссы. Как выдающиеся руководители ведут за собой и управляют талантами

Что объединяет лучших CEO по всему миру? В основе этой книги более 200 интервью с успешными боссами, которые раскроют секреты гениального управления командами. Прочитав её, вы поймёте, как стать блестящим руководителем, способствовать креативности и эффективно реализовать поставленные задачи.

Мягкий босс – жесткий босс. Как говорить с подчиненными: от битвы за зарплату до укрощения незаменимых

Как стать эффективным и авторитетным руководителем? В этой книге вы найдёте советы от одного из лучших бизнес-тренеров России. Вас ждут подробные руководства к действию в сложных ситуациях и практические задания, которые помогут внедрить полученные знания на практике.

Вдохновляй своей речью. 23 правила сторителлинга от лучших спикеров TED Talks

Произносить вдохновляющие речи под силу каждому! Эта книга ? продвинутый мастер-класс от всемирно известных спикеров конференции TED. В её основе 23 эффективных правила сторителлинга – с их помощью вы научитесь говорить так, чтобы вас слушали.

Манифест великого тренера: как стать из хорошего спортсмена великим чемпионом

Легендарный коуч Тим Гровер, наставник Майкла Джордана, Коби Брайанта и Дуэйна Уэйда, делится своим опытом по управлению командой и правилами поведения в стрессовых ситуациях. Психологические приемы, применяемые им в тренерской практике, могут быть успешно использованы в любой сфере бизнеса и жизни.

Смотри, что сделал Я!

Перед вами не совсем обычная книга. Прежде всего, ее автор не я. Точнее, не только я. Прежде всего, она написана героями вдохновляющих историй, которые мы собрали вместе для того, чтобы показать, что такое настоящий Искренний сервис на практике.

Уверен, вы простите меня за то, что во многих историях мы заведомо не делали так называемый рерайтинг, сохранив авторскую орфографию и пунктуацию. Возможно даже, что язык кое-где покажется вам не слишком литературным и изысканным. Но я поступил так намеренно. Ведь каждая из этих историй вначале прожита, а потом рассказана от всего сердца. По-настоящему искренне.

Слишком часто я слышал, что сервис не в нашем менталитете. Хорошее обслуживание? Только не у нас. Вот в Европе! Вот в Америке! Нет, наш человек никогда не станет этого делать! Подскажите, у вас в России что, есть закон против улыбок? Стоит только мне отвернуться. За нашим человеком нужен глаз,

да глаз… СТОП! В какой-то момент я понял, что мне надоело, и я решил сойти с этого поезда, а точнее, сесть на другой.

Всего за четыре года, которые прошли с момента выхода моей первой книги «Искренний сервис», мы собрали более 15 000 выдающихся историй. Очень важно, что все они свои, отечественные. Они не привезены из-за океана. Не найдены в книгах или на интернет-ресурсах. Герои этих историй – обыкновенные люди из Москвы и Хабаровска, Курска и Тюмени – убеждены, что наши культурные традиции и ценности тесно связаны со Служением, путем которого и идет Искренний сервис. Если вдохновить нашего человека – он творит чудеса, и наша история это только подтверждает.

За эти несколько лет я полностью утвердился во мнении, что все зависит от вовлеченности сотрудников. А она, в свою очередь, обусловлена тем, что они делают. Точнее, тем, как они это понимают и видят себя в этом деле. Они могут просто ходить на работу каждый день, потому что иначе им будет нечего есть, а могут делать что-то по-настоящему важное. Что-то отзывающееся в их сердце. Что-то, результатом чего они могут гордиться. Могут с гордостью сказать, обращаясь к сыну или дочери: «Смотри, это сделал я!».

Когда человек не видит себя в том, что делает, не ассоциирует себя с компанией и командой, не считает свое дело по-настоящему важным, он никогда не будет по-настоящему мотивирован. Не ждите от него Искреннего сервиса. Даже если вы завалите его деньгами по самую макушку, работа для него будет повинностью, а клиент врагом, назойливо досаждающим ему.

* * *

Как же помочь сотрудникам разглядеть что-то важное в ежедневной рутине? Помните известную притчу про двух каменщиков, которые носили камни. Их обоих спросили, что они делают. «Таскаю камни, – ответил один, – что, не видно?». – «А я строю храм», – ответил другой.

Между Путем служения и рутиной очень тонкая грань. И она, прежде всего, определяется не тем – что?, а тем – ка?к я делаю то, что должен.

Ведь «улыбаться» – это что. А «искренне» – как.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники начали делать больше, чем достаточно ради клиента. Причем делали это не потому, что сзади стоите вы с пулеметом, а потому, что хотят этого сами. Искренне, от всего сердца. Начните с того, что покажите им примеры, которым они поверят.

К сожалению, мы привыкли обращать внимание скорее на дурное, нежели на хорошее. Большинство совещаний и собраний – это разбор полетов, где мы обсуждаем прежде всего провалы и ошибки. И, казалось бы, это правильно. Но это не так.

Представьте себе лист бумаги, на котором проведена горизонтальная черта. Она обозначает нормальное поведение, которое мы ожидаем от своих сотрудников: приходят на работу вовремя, должностной инструкции следуют, задания выполняют.

Где находится «косяк»? Правильно, ниже этой линии.

Проведем еще одну прямую, параллельную первой. И смотрите, что происходит, если мы разбираем прежде всего «косяки».

* * *

В голове у большинства сотрудников формируется восприятие, что достаточно всего лишь находиться между этими двумя линиями. То есть, не накосячь, и ты уже чемпион. Согласитесь, так живут 95 % людей.

А теперь попробуйте обозначить линию подвига.

Она будет выше нормы. И если мы на каждый провал будем находить пять выдающихся примеров, мы начнем формировать у сотрудников новую установку, мотивируя их делать больше, чем достаточно.

Именно поэтому мы ищем хорошие примеры и рассказываем о них. Ищем даже у тех, у кого на один подвиг приходится 10 «косяков».

Поверьте, это меняет людей в лучшую сторону.

Всего одна такая история может вдохновить десять человек на что-то похожее. А значит – это работает.

Вдохновляющие примеры работают еще и вот почему.

Человек – социальное существо. Все это знают. По крайней мере, я точно писал об этом в «Искреннем сервисе». Так сложилось исторически. Ведь выжить в стае или племени было не просто легче. Чаще всего это было единственно возможным способом выживания. И так было всегда. И именно поэтому на протяжении многих тысяч лет мы сбивались в группы, объединялись в племена и роды, народы и государства. Быть частью общества заложено в нашей природе. А что нужно, чтобы вас приняла стая? Очень просто – соответствовать тому, что в ней принято.

Вы не задумывались, почему нет ни одного народа без сказаний? Скажу больше: эпосы и формируют этносы. Причина проста. Именно легенды, сказания, истории отражают то, что является нашей этнической идентичностью. Народ не может существовать без героев, чьи подвиги, по сути, и формируют систему ценностей этого народа, определяют систему координат, отвечают на вопросы, что хорошо и что плохо.

А что это значит? Это означает то, что если мы хотим привить сотрудникам Искренний сервис, не нужно объяснять им это. Не нужно издавать приказ или составлять Положение «Об Искреннем сервисе в компании». Начните с того, что расскажите им истории. По сути, для этого я, простите – мы, и написали эту книгу.

* * *

Создавайте собственные социальные стандарты и нормы. Внутри каждого человека заложен механизм «сверки курса»: проверяем, соответствует ли то, что делаем, тому, что принято. Приведу пример. Несколько лет назад я начал выступать с темой «Искренний сервис». К моему сожалению, все примеры,

которые я приводил, были зарубежные. Главными героями были Бобы, Джоны, Джессики и так далее. И я могу с уверенностью сказать, что рядовые сотрудники смотрели на меня, как на идиота. Зачем это нам нужно? Вранье! Мы всегда думали, что они там с приветом, – ты лишний раз нас в этом убедил. В общем, не принимали наши люди не наши примеры. Но когда это делает сосед, появляется новая социальная норма.

Я все время вспоминаю, как одна из руководителей компании «Европа» Ольга Полторацкая как-то сказала мне: «Если мы привозим какую-то идею из-за границы и директивно спускаем – это не работает. Это не работает, даже если сто раз оштрафовать. Но стоит кому-то из своих сделать, а нам его похвалить при всех, остальные начинают равняться на него и стараться делать еще лучше».

* * *

Скажу честно: двумя примерами очень сложно расшевелить людей. Но поверьте мне, стоит только начать. Дальше истории начинают просто-таки размножаться. Хороший пример еще более заразителен, чем плохой, если с ним правильно работать.

В этой книге мы собрали истории разных компаний из разных отраслей. В них вы встретите разных сотрудников в разных ситуациях. Общее у них только одно. Они точно не просто «таскают камни», приходя на работу каждый день.

Люди для людей

Мне просто не терпится рассказать про проект «Мои документы – Мой искренний сервис». Наверняка вы слышали про МФЦ Москвы, которые совершили настоящую революцию в государственных услугах.

Начнем с истории. Нет, я не имею в виду очередную байку (хотя это не лучшее слово, ведь то, что я рассказываю вам, на 100 % правдиво). Я говорю именно об истории взаимоотношений государства и гражданина в нашей стране. Начнем этак с времен Ивана Грозного. Знаете ли вы, что с самых древних времен

чиновник на Руси, как и в ранней России, не получал зарплату от государства. Хотя почему в ранней? Только Екатерина II установила зарплату чиновникам. До этого предполагалось, что все, что ему надо, он соберет с жителей. Что уж говорить, что в нашем сознании этот образ жив до сих пор! Кем испокон веков был посетитель любого государственного присутствия? Просителем. Иногда даже «умолятелем». Он был клиентом? Что вы? Российский чиновник еще десятилетней давности подавился бы этим словом и потерял бы аппетит как минимум на неделю. Ведь клиентом всегда был именно он. Это у него вы должны были вызвать симпатию. Это с ним вы должны были установить контакт. Это его потребность вы должны были понять, а еще лучше – удовлетворить. И вот тогда, может быть, он снизошел бы до вас нужной справкой, паспортом или иным документом в срок. Ну, или, если вы очень понравились, – даже быстрее.

Помню, я читал книгу Владимира Познера. Возможно, вы знаете, что он гражданин нескольких стран, в том числе США. Мне запомнилась одна история из его книги. Так случилось, что он, находясь в США, потерял паспорт. В ужасе он обратился в их аналог паспортного стола, ожидая, что ему предстоят многодневные муки и мытарства. Сотрудник, который принимал его, показал ему внушительный список документов и спросил, сможет ли он их собрать сам. «Конечно, нет», – сказал Владимир Владимирович. «Окей, – ответил чиновник, – мы сами запросим их в Вашингтоне. Но придется подождать. Приходите после обеда». Господин Познер вернулся в назначенное время, и… Ему выдали новый паспорт. В этот же день. Собрав необходимые документы за него. А когда он начал горячо благодарить клерка, тот сказал ему: «Сэр! Вы за это платите налоги!».

Я был в шоке. Я подумал: «Ого-го! Как же это круто! Вот это да!» К слову, я именно тот человек, который платит все налоги. Принципиально. Весьма значительные суммы. У моего бухгалтера трясутся руки каждый раз, когда она нажимает «оплатить». «Как же замечательно – подумал я – когда к тебе относятся именно так. Ведь это ты – клиент! Не чиновник, не бюрократ и даже не государство. Вот бы нам так. Знать, за что платишь!»

Эти слова просто врезались мне в память. И вот буквально через месяц мы познакомились с представителями системы МФЦ Москвы. И я могу сказать с уверенностью: это знакомство и последующая дружба и работа полностью перезагрузили меня. Не буду долго рассказывать, почему. Ответ вы легко найдете ниже в замечательных историях, которые лично я считаю выдающимися примерами Искреннего сервиса. Скажу лишь: теперь я тоже знаю!

Интересно, что некоторое время назад авторитетная аудиторская компания PricewaterhouseCoopers провела независимое исследование в сфере государственных услуг. По его результатам, МФЦ Москвы вошли в список мировых лидеров по доступности, комфорту для заявителей, клиентоориентированности, времени ожидания, диалогу с клиентами. По большинству показателей Москва обошла такие города, как Лондон, Торонто, Сеул, Стокгольм, Амстердам, Сидней, став абсолютным мировым лидером.

Не так давно открылось два флагманских центра. И скажу вам: это стоит увидеть. Под одной крышей собраны все услуги. Есть даже кафе для посетителей с отличным кофе и пирожными. Есть банк, агентство путешествий, нотариус, конференц-зал, где проходят интересные мероприятия. Можно сделать чек-ап по здоровью. Есть кроссбукинг. В само?м центре светло и просторно. Удобная и красивая мебель. Самое современное оборудование. Нет традиционных окон, которые отделяют сотрудника и заявителя. Уф! Я могу продолжать долго.

Однако я не стану этого делать. Прежде всего, потому, что главная фишка МФЦ Москвы не в этом. Главное, в чем удалось совершить настоящую революцию, – это отношение сотрудников к себе, к своему делу, к коллегам, ну и, конечно же, к тем, кто обращается за услугами, – клиентам. Я подчеркну это слово. Прочтите его еще раз. Клиентам!

Главная революция, которую совершило правительство Москвы, состоит в том, что заявитель из просителя стал клиентом. Впервые за всю историю России.

Давайте я поделюсь с вами несколькими историями, которые бы я рассказал, предположим, мэру Нью-Йорка, который спросил бы меня, взяв за пуговицу: «Максим, дружище, в чем их главный секрет? У нас ведь тоже отличное оборудование, хорошая мебель и самые современные технологии. В чем главная фишка МФЦ Москвы?».

История 1

Сама Вселенная решила помочь

Флагманский МФЦ в «Афимолл-Сити»

Ольга Смирнова, ведущий специалист

Ко мне на прием получить результат по услуге «Предоставление архивных сведений из Центрального Архива города Москвы» пришел Сергей Иванович Коханов. Он запрашивал архивную справку о начислении заработной платы за период своей работы на предприятии «Тобольский нефтехимический комбинат». К сожалению, результат был нулевым. Формулировка отказа: документы данной организации на хранение в ГБУ «ЦГАТО Москвы»[1 - Государственное бюджетное учреждение «Центральный государственный архив трудовых отношений города Москвы».] не поступали, и их местонахождение архиву неизвестно. Сергей Иванович очень расстроился, поскольку эти данные ему крайне необходимы для оформления пенсии по старости, их требует предоставить Пенсионный Фонд РФ. Как ему дальше их искать, он не представляет.

Эта история не шла у меня из головы весь день. И я решила попробовать помочь. Для начала в интернет-поисковике начала искать какую-нибудь информацию о «Тобольском нефтехимическом комбинате» (далее – ТНК). И удача почти сразу улыбнулась: портал Wikipedia располагал полными сведениями по истории ТНК. Оказалось, что в 1999 году ТНК вошел в состав Группы компаний «СИБУР». Возможно, в этой организации, подумала я, хранятся сведения о заработной плате бывших сотрудников ТНК». На следующий день я позвонила в Московское представительство ГК «СИБУР», представилась и рассказала историю Сергея Ивановича. Собеседница на той стороне провода, кстати, тоже Ольга, с пониманием и отзывчивостью отнеслась ко мне и любезно предоставила контакты Тобольского представительства ГК «СИБУР». Я позвонила туда, еще раз рассказала историю нашего посетителя, и мне вновь помогли: дали контакты отдела кадров ТНК. Я связалась с ними, и мне объяснили, что в 1999 году перед присоединением ТНК к ГК «СИБУР» предприятие было юридически ликвидировано, а документы по его сотрудникам переданы в архив. К сожалению, у них ничего нет. Я даже расстроилась, что такая удачная цепочка контактов к ожидаемому результату не привела.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Государственное бюджетное учреждение «Центральный государственный архив трудовых отношений города Москвы».

Купить: https://tellnovel.me/nedyakin_maksim/prevoshodya-ozhidaniya-vydayuschiesya-istorii-iskrennego-servisa

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити