

Нестандартный подход

Klaus Kobjoll • Roland Berger

Клаус Кобьёлл • Роланд Бергер

Tune

Neue Wege zur Kundengewinnung

Herausgegeben von Rolf Widmer

Как стать лучше?

**TUNE: новый путь привлечения
и удержания клиентов**

Перевод с немецкого

Ж **АРСЕНАЛ**
^ = Р ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Москва
2005

Кобьелл К.

К55 Как стать лучше? TUNE¹ Новый путь привлечения и удержания клиентов / Клаус Кобьелл, Роланд Бергер ; Пер с нем — М. Альпина Бизнес Букс, 2005 — 185 с. — (Серия «Нестандартный подход»).

ISBN 5-9614 0210-X

В последние годы многие фирмы интенсивно развивали свои системы управления качеством. И для многих актуален вопрос «Как нам стать еще лучше?» Решение звучит так — TUNE. Клаус Кобьелл и Роланд Бергер дают удивительно простой, но убедительный ответ: если все конкуренты предлагают схожие продукты, решающим будет стиль работы и атмосфера на предприятии.

Авторы показывают, как стиль работы меняется на протяжении всего жизненного цикла предприятия и что должны делать руководители, чтобы улучшать качество работы своих сотрудников и имидж всего предприятия.

Книга адресована менеджерам, руководителям и владельцам малого и среднего бизнеса, но будет интересна и широкой аудитории.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

Orell Füssli Verlag AG, Zurich, 2004
Alle Rechte vorbehalten
Перевод, оформление
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005

ISBN 5-9614 0210-X (рус.)
ISBN 3-280 05098 7 (нем.)

Содержание

Предисловие.....	9
1. Настроение дороже денег.....	11
Сердечность в суровые времена.....	11
Клиенты ценят людей, а не идеалы.....	13
Курс верен. А верен ли настрой?.....	16
Чувство момента.....	19
2. Развивать управление качеством.....	23
Приводить в форму или в норму?.....	23
Поддерживать то, чего нельзя потребовать.....	26
Выверять управление по модели Европейского фонда управления качеством.....	26
Качество сюрприза становится все важнее.....	30
TUNE— управление настроением.....	33
Соединять тонкую организацию сервиса с жесткой ориентацией на результат.....	36
3. Факторы TUNE.....	39
Управлять стилем оказания услуг.....	39
Чувствовать «перебор» и «недобор».....	41
Фактор Т.....	43
Ощущение уникальности.....	44
Распространение ценностей и идей.....	45
Гордость и вдохновение.....	47
Интерес клиентов к концепции.....	49

Прислушиваться к голосу сотрудников.....	171
Доверие и признание.....	173
Профессионализация и эмоционализация.....	175
Гламур.....	178
Нести дух дальше.....	180
Список литературы.....	184

Предисловие

В последние годы «Шиндлерхоф», конференц-отель в Нюрнберге, получил большое количество наград за отличный сервисный менеджмент. Секрет успеха — неизменно совершенствующаяся система управлением качеством. Неприятно же говорят: кто перестает стремиться к совершенству, перестает быть лучшим!

Поэтому мы, Клаус Кобьелл, Рональд Бергер и я, последние три года занимались развитием TUNE. TUNE — это не просто компот из философии всеобщего управления качеством с прочими добавками, TUNE закладывает более высокий масштаб качества, вносит свежий ветер в повседневную рутину и ведет к более высокому качеству жизни — клиентов, сотрудников и руководство.

Читатели ранних книг Клауса Кобьелла вновь окунутся здесь в мир «Шиндлерхофа», и кое-что им будет знакомо. Однако в глаза бросаются и явные изменения: TUNE — это инструмент, благодаря которому качество сервиса впервые удалось сделать измеримым и прозрачным для любого заинтересованного лица.

Эта книга — своего рода вахтенный журнал, где мы описываем путь и инструменты, при помощи которых команда «Шиндлерхофа» ежедневно оттачивает свой сервис. Но это вовсе не инструкция, как сделать на предприятии все по-новому и совсем по-иному. Она должна послужить творческим импульсом и подвигнуть вас заняться менеджментом качества, смело выходить на самые «крутые» рынки, находить и использовать собственные возможности.

И еще: мы хотим особенно поблагодарить Бернда Цохера, активно поддерживавшего нас при создании этой книги.

Рольф Видмер

Август 2004

1. Настроение дорожке денег

Сердечность в суровые времена

Что произойдет, если вдруг позвонит один из наших самых важных клиентов и захочет передвинуть уже согласованные сроки проведения семинара в нашем конференц-центре? Не исключено, что именно в этот момент наш менеджер по работе с клиентами, организующими конференции, будет занят, и телефонную трубку возьмет молоденькая сотрудница.

Может быть, в данный момент она не увидит решения проблемы позвонившего клиента, потому как все предлагаемые им сроки уже заняты другими фирмами. Как она поведет себя? Справится ли она с замешательством или в течение нескольких секунд даст почувствовать его клиенту на другом конце провода? Или же она уверенно заверит клиента, что будет сделано все, чтобы найти решение, удовлетворяющее обе стороны, и что менеджер перезвонит ему через полчаса?

Каждый день в нашем конференц-отеле и ресторане бывает уйма подобных моментов, когда что-то может не пойти по заранее согласованному плану или когда нам приходится переубеждать наших взыскательных клиентов и воодушевлять их на новый заказ.

Уже десять лет мы играем в высшей лиге конференц-отелей Германии. Четыре раза подряд нас признавали лучшим конференц-отелем. Дважды мы получали премию качества ведущих объединений германской промышленности, премию Людвиг Эрхарда. Собственно говоря, лавров достаточно. Но наша работа позволяет нам непосредственно

чувствовать нестабильное экономическое положение наших клиентов. Если им приходится экономить, то большинство, естественно, экономит на затратах на повышение квалификации сотрудников, на проведении семинаров. И, конечно же, в первую очередь, экономят на выездных семинарах. А это, к сожалению, непосредственно влияет на работу нашей гостиницы.

Когда руководящие работники имеют дело с расходами, они обязаны действовать исключительно тонко. Руководство должно точно определять, где экономия не будет замечена клиентами. В гостиничном и ресторанном бизнесе гость моментально почувствует, если расходы, и тем самым уровень сервиса, минимализированы.

Опасность сегодняшней сложной экономической ситуации заключается в том, что предприятия очень скованы в своих действиях. Как долго можно нести убытки? Какова ликвидность и насколько хватит терпения у предпринимателя в подобной ситуации?

Когда результаты хозяйственной деятельности огорчают, необходимо сохранять бодрость духа как сотрудникам, так и нам, руководству фирмы. Сотрудники, которые, несмотря на экономию затрат, сердечно относятся к клиентам, — это вызов, как в спорте.

Вообще сотрудник как таковой — не просто служащий, а одновременно и потребитель, и тем самым — отличный индикатор экономического состояния. Чем сильнее он ощущает экономическое давление на своем рабочем месте, тем сильнее как потребитель передает его дальше. Таким образом, он должен выдерживать давление с двух сторон: извне — от взыскательных клиентов и изнутри — от озабоченного расходами руководства.

Экономический рост делает предприятие привлекательным и для банков, и для сотрудников, что постоянно дает предприятию новые импульсы. Он создает на предприятии такую среду, где царят жизненная сила и воодушевление, потому что люди видят реальные перспективы

собственного развития. Они работают лучше и больше. Экономический рост был и остается нашей важнейшей движущей силой.

Но что делать, когда экономический рост заканчивается? Тогда-то и становится ясно, достаточно ли эффективна наша концепция поддержки сотрудников и мотивации их на работу с самыми высокими показателями.

С давних пор фундаментальная концепция «Шиндлерхофа» покоится на коллективном командном духе и мышлении, выходящем за рамки отдельно взятого подразделения. В этой книге мы хотим показать, как нам удалось в условиях сложной экономической ситуации совершенствовать качество сервиса в гостинице и поддерживать на высоте мотивацию сотрудников.

На протяжении многих лет мы занимаемся менеджментом качества. И все больше убеждаемся, что путь к превосходному сервису начинается в душе сотрудников предприятия. Если наша команда поваров каждый день, когда нужно, до глубокой ночи остается на рабочем месте, пока не кончатся переговоры, если ученики-практиканты в свободное время разрабатывают новую концепцию пребывания в отеле семей с детьми — это значит, что наш отель живет в душе сотрудников!

Ничто из того, что радует или раздражает клиентов, не происходит без участия сотрудников. Сервис — это народный бизнес! Поэтому в нашей книге речь идет не о том, как совершить переворот на предприятии, а, напротив, как сделать его крепче и совершеннее. Мы берем вас с собой в путешествие в мир сервиса.

Путь в короли сервиса начинается в душах людей — сотрудников, управленцев и владельцев предприятия.

Клиенты ценят людей, а не идеалы

Сегодня в большинстве отраслей клиенты сталкиваются с чрезмерным количеством схожих фирм, у которых ана-

логичные идеи и которые производят аналогичные товары по аналогичным ценам практически одного и того же качества. Конкуренты все быстрее перебирают новшества друг у друга. Отличаться от конкурентов в последние годы стало в тысячу раз сложнее!

**Чудесная формула
«С чего мы начинали
и куда идем» нам
больше не помогает.**

В отеле «Шиндлерхоф» мы определили нашу миссию, наше видение и стратегию предприятия. Нашу маленькую брошюру «Культура игры» мы вручаем всем сотрудникам и претендентам на работу в отеле. Как и у многих других фирм, у нас есть хитроумная система планирования и реализации политики и стратегии. Начиная с нашего долгосрочного планирования на 7 лет, постановки целей на год и заканчивая ежемесячным планом, т. е. рабочим планом каждого подразделения, мы последовательно осуществляем то, что намечаем.

Но однажды нам и нашим внешним консультантам пришлось признать, что ни концепции, ни наш девиз, ни чудесная формула «С чего мы начинали и куда идем» больше не позволяли нам совершенствоваться. Достаточно было того, что мы уже разработали. Наша система от видения до реализации концепции помогала во многом, и по масштабам предприятия среднего класса мы ушли далеко. Однако большее вряд ли было возможно.

Мы заметили, что все модели и заявления уже не давали нам ничего нового для развития в главной сфере — в контактах с клиентами!

Мы долго учились отличному качеству нашего сервиса, больше всего в этом нам помогла разносторонняя система удовлетворения запросов гостей. Естественно, у нас никогда не было анкет, ради которых гость должен был бы нацепить очки и какое-то время мучиться, отвечая на уйму вопросов. Наши маленькие карточки со «смайликами» были простенькими. Они раскладывались по всему отелю и заполнялись гостями в один миг. Наряду

с карточками «Довольный гость» мы использовали устные опросы — с четко определенными задачами — наших постоянных клиентов.

Для нас это очень важные инструменты управления, и отзывы клиентов («обратная связь») сразу же становились предметом обсуждения на совещаниях соответствующих подразделений. Но с годами мы осознали, что большинство клиентов не утруждают себя тем, чтобы извещать нас с помощью «обратной связи» о разного рода мелочах. О них они часто просто не вспоминают. Однако, в сущности, именно мелочи чаще всего становятся причиной позитивного или негативного настроения гостя, когда он покидает наш дом.

С 1997 года мы постоянно участвуем в конкурсах на премию качества. Такие соревнования всегда были для нас важным стимулом к постоянному совершенствованию. Кроме того, мы всегда готовы узнавать новое из литературы по менеджменту, участвовать в конгрессах, учиться у наших внешних консультантов и тренеров и, прежде всего, у других лауреатов конкурсов качества. Благодаря этому мы приобрели большой опыт, и сегодня наша система управления считается образцовой для предприятий среднего класса.

Иногда у нас бывает такое чувство, будто на просторном поле сервис-менеджмента мы уже подобрали чуть ли не каждый камень, повертели его в руках и посмотрели, нельзя ли извлечь из него что-нибудь для нашего отеля. Все пространственные анкеты, все хитроумные системы планирования, все утонченные приемы сбора данных на тему удовлетворения запросов клиентов — лишь повторение пройденного, но в большем объеме.

В этом может быть какой-то прок для концернов, где постоянно сменяющиеся начальники таким образом столь сильно «переворачивают» систему, что через пяток реорганизаций уже не замечают, что снова оказались на исходной позиции и принимают те же самые решения, что и несколько

лет назад. Но ни нашему предприятию, ни нам как семье владельцев такое, конечно, не подходит. На протяжении двадцати лет мы в «Шиндлерхофе» всегда рядом с гостями. Даже несмотря на то, что на предприятии уже 70 сотрудников, все равно семья владельцев каждый день на работе и встречает гостей. В гостиничном бизнесе, как и во многих других отраслях сервиса, искусство гостеприимства составляет предмет гордости. Для многих, вступающих в нашу профессию, это одна из важнейших движущих сил. А для нас — так было и будет всегда!

Но есть и оборотная сторона медали — то, что мы почувствовали однажды: слишком большие и слишком сложные системы управления отвлекают от дела — от непосредственного контакта с клиентом и того радушного приема, который встречает у нас каждый гость!

Клиенты не обязаны заполнять анкеты «Довольный гость» только потому, что это необходимо руководству для дальнейшего совершенствования.

**Слишком большие
и слишком сложные
системы управления
отвлекают от дела —
от непосредственного
контакта с клиентом!**

Клиенты заинтересованы не в анкетах, а в приятном пребывании в нашем доме. Они не любят никаких лозунгов, оформленных в рамку и развешенных на стенах. Им не хочется ничего изучать. Главное для них — комфортно себя чувствовать

в гостинице. Клиенты ценят наших сотрудников, и если весь коллектив находится в отличной форме, они не только ценят, но и гораздо больше — они любят нас!

Курс верен. А верен ли настрой?

По всем важным показателям нашего предприятия мы можем в любой момент сказать, находятся ли они в «зеленом» или «красном» диапазоне. Мы всегда знаем, верным ли курсом мы идем. Все, как на круизном лайнере: порт

назначения ясен, маршрут проложен, все функционирует наилучшим образом, но, тем не менее, капитан и его команда знают, что лишь от настроения пассажиров в конечном счете зависит, будут ли они после круиза восторженно делиться впечатлениями и рекомендовать своим друзьям и знакомым этот корабль и его команду.

Конечно же, на капитанском мостике имеются все инструменты — спутниковая навигационная система, радар, эхолот и т.п., — все, что нужно для управления кораблем. Но ни инструменты, ни точные измерения никогда не помогут им там, наверху, на мостике, узнать, каково настроение пассажиров. Даже если во время плавания и не произойдет никаких сбоев, но гостям было неудобно, то они больше не придут: вот тогда-то корабль и потерпит крушение, и его можно будет сдавать на металлолом.

Продукты и услуги становятся все более похожими и взаимозаменяемыми. И важнее становится то, *как* предлагается продукт и *как* оказывается услуга. Иными словами, то, *как* сотрудники относятся к клиентам, — все больше становится решающим фактором успеха. Описать это вы сумеете с трудом и точно так же не «поймаете» в сети нормативов. Однако изо дня в день на производственных совещаниях все чаще говорят о претензиях и особенностях клиентов. А может быть, в большей степени речь идет о системе, об ее узких местах и отчетности?

Если разговор о клиентах, их особенностях и предпочтениях не выходит ежедневно на первый план, значит ориентация на запросы клиентов не более чем лозунг!

Предприятия тратят огромные средства на системы управления взаимоотношениями с клиентами. Но самого

главного они просто не могут уловить — именно того, *что* каждый раз происходит в момент встречи: улыбаются ли клиентам, называют ли по именам, обслуживают ли их с желанием помочь, прислушиваются ли

**Сервисный бизнес —
как театр: во время
спектакля зритель
недолжен почувствовать
трудностей, связанных
с постановкой.**

к ним, решают ли их проблемы и выполняют ли их просьбы и т.д.

Сервисный бизнес — как театр. Успех спектакля означает тяжелый, до седьмого пота, труд и громадную подготовительную работу. Необходимы режиссерские указания и интенсивные репетиции. Но во время спектакля всех этих усилий зритель не должен заметить. Все должно казаться легким и само собой разумеющимся.

Точно так же в гостиничном и ресторанном деле: выдающиеся достижения возможны лишь тогда, когда даны четкие режиссерские указания. Сотрудники хотят знать, что годится и что не годится, что соответствует стилю дома и что нам не подходит. Когда режиссерские указания четкие и ясные, тогда сотрудники обладают необходимой для спектакля чуткостью. Только тогда они начинают чувствовать собственную ответственность, думать и дей-

Атмосфера на предприятии важнее, чем любое знание или капитал.

твовать! И только тогда возникает то особое настроение, когда клиент тратит деньгис Удовольствием. Ни одно предприятие, от общения с представителями которого клиенты не испытывают удовольствия, не будет успешным!

Потому-то атмосфера, царящая на предприятии, важнее любого знания и капитала. За деньги вы не сумеете купить ничего подобного. Но если вы поддерживаете хорошую атмосферу на предприятии, тогда никто не сможет помешать вашей фирме работать с прибылью.

А чтобы это хорошее настроение могло появиться и остаться на борту, курс, естественно, должен быть верным! Сюда, в первую очередь, относится ясность приоритетов в отношении сегментации клиентов: для каких клиентов, мы работаем в первую очередь? Чьи запросы мы должны выполнять с абсолютной точностью? И каких клиентов нам очень хотелось бы у себя видеть, но мы не прилагаем достаточно усилий, чтобы сделать их нашими постоянными гостями? Кто является для нас идеальным кли-

ентом и кого мы с удовольствием чаще принимали бы у себя?

Каким образом должен действовать сотрудник, если он замечает, что курс не верен? В нашем отеле мы не жалеем времени на то, чтобы объяснять нашим сотрудникам курс и тем самым вселять в них уверенность в правильности того, что они делают. Сотрудники должны чувствовать, что на предприятии дела идут хорошо, что здесь можно сделать карьеру.

Чувство момента

Как и многие другие фирмы, ориентированные на запросы клиентов, мы тоже поставили нашу организационную структуру с ног на голову. На самом верху — клиенты, затем — ученики и сотрудники, которые находятся в непосредственном контакте с этими клиентами. А самое нижнее место в структуре занимает руководство «Шиндлерхофа». Таким образом, мы показываем всем претендентам на работу в нашем отеле, что контакт с клиентами имеет высший приоритет.

Есть различные инструменты управления, которые позволяют создать для клиентов много приятных моментов. Но ради них мы не забываем клиентов! Ориентация на их запросы в нашем отеле — вопрос насущный: если мы будем недостаточно заботиться о клиентах и они не будут восхищены нашим сервисом и отелем в целом, эту заботу проявит один из наших конкурентов.

У нас словно глаза открылись, когда мы осознали, сколько средств мы тратили на обработку данных в рамках нашей системы управления качеством. Мы оценивали критические замечания, написанные на «карточках критики», проводили опросы постоянных клиентов, своевременно отслеживали рекламации. Во всех наших производственных процессах мы учитывали минимум два показателя, чтобы иметь воз-

возможность точно держать курс нашего «корабля». Однако анализировать и оценивать событие задним числом — все равно, что быть занудой-любовником, который все время спрашивает, насколько с ним было хорошо. У самого разве глаз нет? Или его там не было? Момент имеет значение. С тех пор как Яна Карлзона прославила концепция «моментов истины», мы точно знаем, что все определяется моментом.

Наше предприятие играет в Германии в высшей лиге гостиничного бизнеса. Многие клиенты приезжают к нам,

потому что они, помимо прочего, интересуются и нашей концепцией управления. Чем больше призов мы выигрываем, тем взыскательнее они становятся. И мы вынуждены постоянно создавать новые конкурентные преимущества.

Таким образом, мы пошли дальше по пути поиска «момента истины». Мы не хотели каждые два года внедрять новую грандиозную программу

обучения под еще более грандиозным названием. Мы хотели развивать способности сотрудников, чтобы они были более внимательными в момент контакта с клиентами и могли реагировать на их запросы еще лучше.

В момент контакта быть целиком «здесь», а не витать в облаках, служить гостям, как это делает радушный хозяин. Именно это — в духе сегодняшнего времени, но одновременно это и серьезный вызов. С социальной точки зрения в последние годы мы хорошо ощутили последствия эры эгоизма. Экономический климат стал жестче, все больше людей интересуется исключительно собой. И наши сотрудники в том числе. Однако на эгоизме невозможно выстроить никакой культуры услуг или, как мы чаще говорим, культуры сервиса.

Впрочем, даже здесь кроется одна колоссальная возможность. Если предприятию удастся создать уникальные

отношения между сотрудниками и клиентами, то у него появится преимущество, которое не так-то просто будет скопировать конкурентам.

Итоги главы:

- Стремитесь при экономии средств сокращать затраты не там, где можно рассчитывать на минимальное сопротивление сотрудников, а там, где клиент почувствует это меньше всего!
- Обратите внимание, не слишком ли много на совещаниях говорится о системе управления и не слишком ли мало — о потребностях и ожиданиях клиентов!
- Откажитесь от обширных и сложных оценок показателей и измеряемых величин. Ни один сотрудник не будет доверять оценкам, с которыми он неохотно имеет дело в рабочее время!
- Проверяйте, в какой степени сотрудники понимают курс вашего предприятия или вашего подразделения. Открыто ставьте этот вопрос!
- Всегда находите время, чтобы понаблюдать за работой сотрудников своего предприятия: как они контактируют с клиентами, насколько внимательно к ним относятся и т. д.

2. Развивать управление качеством

Приводить в форму или в норму?

Все больше предприятий строят свою систему управления качеством по нормативам Международной организации по стандартизации (ИСО). Даже мелкие и средние фирмы вынуждены сегодня все чаще идти по тому же пути: соблюдение стандартов ИСО — все более веская предпосылка заявить о себе в открытых конкурсах и предложить себя крупным клиентам. Программам качества покровительствуют бесчисленные отраслевые объединения. А работа по признанному стандарту качества входит сегодня даже в показатель рейтинга банков.

В 1995 году мы были первым отелем в Германии, сертифицированным ИСО, и тем самым обрели стабильную и надежную основу для дальнейшего развития. Соответствие методов и происходящих на предприятии процессов этому стандарту дает нам уверенность, что мы можем предлагать услуги более высокого уровня. Качество является производным от неустанного труда, а «труд» — производное от «трудно». Ежедневно выполнять работу с высоким уровнем базового качества — одна из важнейших задач нашего руководства.

Документально подтвержденные стандарты качества дают нам определенные преимущества: мы экономим кучу времени и энергии, когда нужно ввести в курс дела новых сотрудников. Теперь нам требуется гораздо меньше времени, чтобы объяснить им, что конкретно мы от них ждем. Мы можем сразу сосредоточиться на объяснении

основных приемов и раскрытии секретов, способных помочь новичкам уже с самых первых шагов показывать высокие результаты.

Система управления качеством — это подспорье на каждый день. У нас есть развитая система контрольных листов. Даже ученик может самостоятельно убираться в зале ресторана после банкета, несмотря на три часа утра, потому что изучил контрольный лист, где приведен полный список работ. Когда мы работаем над совершенствованием системы управления, то пользуемся старым принципом: «Господи, помоги мне сделать все самому».

Второе преимущество наших брошюр-руководств по качеству состоит в том, что такие стандарты и подсобные средства, как контрольные листы и бланки, всегда находятся в центре нашего внимания при обучении на наших курсах и тренингах. У нас нет тем, которые могли бы «парить в свободном пространстве». Каждый курс и каждый тренинг непосредственно связаны с тем, что мы определили как стандарт, и именно поэтому он для нас важен.

Работа со стандартом приносит много пользы. Однако мы заметили, что норма и форма означают вовсе не одно и то же. Сотрудник может сделать что-то очень хорошо в соответствии с нормой, но находится ли он сам при этом в форме, целиком отходит на второй план. И тут таится первая опасность работы со стандартами ИСО: сотрудники и руководство, в первую очередь, следят за соблюдением норм. И при этом не особенно обращают внимание на то, как чувствует себя партнер или клиент.

«Кто хочет сделать предприятие до идиотизма простым, тот получит только идиотов», — писал идеолог менеджмента Рейнхард Шпренгер. Мы тоже заметили, что чрезмерное внимание к определению новых стандартов автоматически требует большего внимания к контролю и оценке. А вследствие этого слишком много внимания уделяется измеряемым показателям и слишком мало — «мягким факторам», влияющим на восприятие

фирмы в целом. Мысленно взвесьте сами, сколько на ваших производственных совещаниях говорится о сухих цифрах и нормативах, а сколько о «мягких факторах»?

Для многих отраслей сегодня существуют официальные отраслевые нормы ИСО. Но если на предприятии лишь перелистают справочник, то в лучшем случае узнают, что принято делать в данной отрасли. Этого слишком мало, чтобы вдохновлять сотрудников и клиентов, быть настоящим предпринимателем и зарабатывать на стоящие деньги.

Представьте себе, что актеры зубок выучили свои роли и двигаются точно по указке режиссера. Актеры — в норме, но не в форме. У публики не появится никакого восторга. То, что делаешь, нужно делать от всего сердца. А это выходит за границы любой нормы. Нормы регулируют отношения, но не образ действий.

Так вот, например, в нашем отделе банкетов ответственное лицо должно после каждого проведенного мероприятия заполнять итоговый кон-

” ” ’
трольный лист. Там, как обычно есть пункты, которые нужно отметить галочкой. Последний пункт, как правило, касается удовлетворенности гостей: мы спрашиваем, испытывали ли гости удовольствие, выражали ли они его спонтанно или же их приходилось об этом спрашивать. Мы хотим также знать, насколько хорошим было качество и внешний вид блюд, каково было настроение нашего коллектива и ответственного за этот банкет. Все это невозможно регламентировать никаким стандартом! Но вот так работа с нормативами ИСО обретает для сотрудников смысл и приносит больше радости.

К сожалению, обычно легко забывается, какой тернистый и долгий путь необходимо проделать, чтобы все процессы прочно закрепились в сознании сотрудников, чтобы можно было сосредоточиться на подобных аспектах.

приятие до идиотизма простым, тот получит только идиотов.

Нормы регулируют отношения, но не образ действий.

Поддерживать то, чего нельзя потребовать

Сервис — самый чувствительный бизнес на свете. Тут традиционные методы управления наталкиваются на преграды. Огромную роль играет подходящее слово, успокаивающий жест или движение глаза, подмигнувшего в нужный момент. Как это описать?

Улыбаться можно лишь тот, у кого на душе весело.

Неужто так: встретиться с кем-нибудь на 1,75 долю секунды глазами, улыбнитесь, приподнимая уголки рта на 12%. Это невозможно.

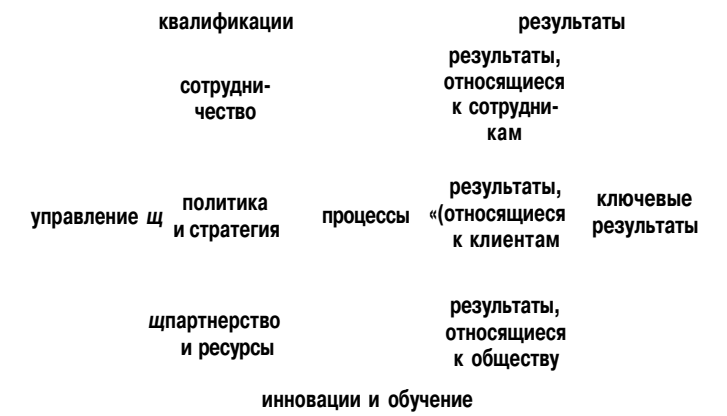
Подлинную самоотдачу, подлинную радость вы не можете ни предписать, ни потребовать. Даже отождествление сотрудником себя с предприятием еще не является гарантией того, что в контакте между ним и клиентом будет создана хорошая атмосфера. У кого муторно на душе, тот не может излучать благожелательность. Улыбаться может лишь тот, у кого весело на душе.

Поддерживать самоотдачу и сердечность в сотрудниках руководство должно личным примером — своей самоотдачей и сердечностью. Сотрудники отдадут свою доброту и сердечность клиентам только в том случае, если к ним самим фирма относится точно так же! Сотрудники не хотят забывать о своей личности. Они вложат в работу всю душу, если получают возможность привнести в фирму свою индивидуальность.

Выверять управление по модели Европейского фонда управления качеством

Управлять в отрасли сервиса означает, прежде всего, не стоять у сотрудников над душой, а дать им возможность оказывать услуги самым лучшим образом, добиваясь высоких показателей.

Мыслей и поступков, достойных предпринимателя, мы всегда требовали и от себя как семьи владельцев, и от наших сотрудников как наших соратников. Многого мы делаем по наитию. Так оно и должно остаться, но это только одна сторона дела. Наши руководящие работники должны обладать интуицией и иметь светлую голову! А в качестве основы для нашего управления мы использовали модель *Европейского фонда управления качеством*.



Модель Европейского фонда управления качеством

Нет ничего более практичного, чем хорошая модель! Модель Европейского фонда управления качеством разрабатывалась для оценки предприятия. Она подходит для всех отраслей, для предприятий любых размеров и может переноситься в самые разные культурные рамки. Модель подходит даже для церкви. Один сельский священник абсолютно серьезно заверял меня, что теперь он регулярно опрашивает церковных служителей, действительно ли им нравится вино для причастия...

Сегодня уже в 38 европейских странах фирмы обращаются к этой модели. Она развивается крупными европейскими компаниями. Однако наибольшим успехом эта модель пользуется у предприятий малого и среднего бизнеса (ПМСБ). В конкурсах за премию качества в разных странах (премия Людвига Эрхарда в Германии, Prix Esprix в Швейцарии и т.д.) ПМСБ однозначно получают призы чаще, чем крупные компании.

У нас в «Шиндлерхофе» мы работаем с этой моделью с 1996 года. В 1998 году мы завоевали Европейскую премию качества — наивысшую награду за качество для ПМСБ. В последние годы мы постоянно совершенствовали нашу систему. Так, все руководящие работники посещают наш внутренний семинар по модели Европейского фонда управления качеством. И мы ежегодно проводим самооценку по этой модели.

Девять критериев модели служат для оценки достижений предприятия. Все эти критерии, в свою очередь, разделены на различные подкритерии и описаны, насколько это возможно, обобщенно, чтобы они подходили к требованиям различных отраслей, организаций разных типов и размеров.

На основе полученных данных сравниваются поставленные цели с итогами работы, измеряются тенденции развития, идет сравнение с достижениями главных конкурентов. Ключевые результаты, удовлетворение запросов клиентов и радость от собственного труда — это все давно и хорошо знакомые нам вещи. Новым для нас, в смысле комплексного рассмотрения, была оценка взаимоотношений с обществом: какие чувства вызывает наше предприятие у наших соседей? Как мы учитываем интересы окружающей среды? Как мы способствуем «качественному мышлению» в нашей отрасли, будучи передовым предприятием, и т.д.

Пять квалификационных критериев модели помогают нам каждый день анализировать наши управленческие

действия и принимать решения. Отдельные пункты помогают нам оценивать и самих себя:

- Глава «Управление» контролирует, как руководящие работники разрабатывают видение и миссию и содействуют их достижению. Речь идет о том, какие меры предпринимают руководители для достижения долгосрочного успеха, какие мероприятия проводят, каков их образ действия.
- Глава «Политика и стратегия» рассматривает, как предприятие реализует видение и миссию посредством ясной стратегии, направленной на удовлетворение запросов заинтересованных в развитии компании лиц и как эта стратегия поддерживается политикой, планами, целями предприятия, согласованными с частными целями, и процессами.
- Глава «Сотрудники» помогает контролировать, как предприятие развивает и высвобождает знания и общий потенциал своих сотрудников.
- Глава «Партнерство и ресурсы» оценивает, как предприятие использует свои внешние партнерские связи и внутренние ресурсы.
- В главе «Процессы» оценивается, в какой последовательности предприятие выстраивает свои внутренние процессы, управляет ими и улучшает их, чтобы проводить в жизнь свою стратегию и полностью удовлетворять потребности клиентов и других заинтересованных лиц.

Модель — это поистине находка для наших руководителей! Их мысли и поступки нацелены на важнейшие факторы успеха. Логика мышления нашего руководства определена этой моделью. Благодаря работе с моделью Европейского фонда управления качеством логика управления стала для наших сотрудников прозрачнее и понятнее.

Однако у модели есть и другие положительные стороны, привлекающие не только наших руководителей. Для банков при оценке клиента факторы менеджмента играют все большую роль. Без модели Европейского фонда управления

качеством мы не смогли бы в последнее время ежегодно улучшать нашу систему управления. Иными словами, наличие модели поддерживает в банках веру в нашу кредитоспособность. Или, выражаясь по-баварски: раньше невесту украшали лишь тогда, когда ее надо было пристроить.

Благодаря работе с моделью Европейского фонда развития качества управление стало для наших сотрудников прозрачнее и понятнее.

Сегодня же ей нужно наводить марафет дважды в день, чтобы поддерживать приличный уровень текущего счета в банке.

» Как предприниматель вы должны последовательно вкладывать средства в мероприятия, повышающие стоимость услуги или товара. Так что подумайте хорошенько, *что* ее действительно повышает. Если вы, скажем, обзаводитесь машиной за двадцать тысяч евро, то сразу же с момента покупки начинаете списывать деньги со счета, потому что из-за амортизации она все время дешевеет. Когда деньги инвестируются в рекламу, и вы, а точнее, ваше рекламное агентство, хорошо делаете дело, то, безусловно, хотя бы часть затраченных средств вызовет долгосрочное повышение стоимости товара. А если вы вкладываете деньги в систему управления качеством и серьезно относитесь к делу, то каждый вложенный евро приведет к стойкому повышению стоимости!

Качество сюрприза становится все важнее

Когда с нашими сотрудниками мы говорим о качестве, то уже более десяти лет пользуемся так называемой «тортовой» моделью — ее разработали для нас наши консультанты, — при помощи которой суть качества мы можем просто и ясно объяснить даже нашим ученикам:

- Основа торта — ежедневно повторяющиеся действия — так называемое базовое качество, которое воспринима-

ется гостями как нечто само собой разумеющееся. Если это требование не выполняется, то ты вылетаешь с трассы. И что обиднее всего: нижний порог раздражения клиента год от года становится выше, так как наши гости становятся все более взыскательными.

Возьмите, к примеру, автосервис: если раньше машина среднего класса после стандартного ежегодного техобслуживания возвращалась к клиенту с вычищенным салоном, это было еще очень «ого!». Сегодня это стало само собой разумеющимся. И точно так же во всех других отраслях. Никто не может себе позволить производить плохое пиво или продавать подвявшие цветы. Во всех отраслях сегодня требуется высокий уровень базового качества.

Второй уровень качества — словно слой взбитых сливок. Это то, что делает нас единственными в своем роде, из-за чего клиенты вообще идут к нам, а не к другим. Для них это впечатления из разряда большого «ага!». Быть немного лучше, чем конкуренты, здесь недостаточно. Клиенты должны чувствовать заметную разницу.

Наши преимущества — доброжелательность, сердечность сотрудников и окружение (архитектура старинного крестьянского подворья, интерьеры помещений для заседаний, ресторана и жилых комнат).

- Третий уровень качества — это украшения на торте, т. е. то, что определяет качество сюрприза и каждый раз приятно удивляет даже наших постоянных клиентов. В приведенном примере с автосервисом качество сюрприза может заключаться в том, что машина после техобслуживания возвращается клиенту с вымытым изнутри лобовым стеклом. А поскольку клиент может этого сразу и не заметить, то в зеркало заднего вида вставляется открытка: «Желаем вам ясного обзора».

А в чем это выражается у нас, в отеле «Шиндлерхоф»? Возьмем, к примеру, заказ небольшого банкета по телефону.

В качестве базового уровня качества гость любой закусочной ожидает, что его заказ будет корректно принят и устно подтвержден. От нас же он требует большего: доброжелательность сотрудников «Шиндлерхофа» общеизвестна. Гостя радует, что его уже по телефону спрашивают об особенностях заказа (например, по какому поводу устраивается банкет, желателен ли ему общий счет или с подробной расшифровкой). И он будет приятно удивлен, когда в течение часа получит подтверждение даты банкета по факсу.

Рассмотрим вопрос размещения гостя в отеле. В любой приличной гостинице гость рассчитывает, что ему не придется повторно заполнять бланк регистрации и ему преподнесут, например, бокал вина в честь приезда. От «Шиндлерхофа» постоянный гость ожидает особенно внимательного обслуживания, которое может выражаться в том, что в номере уже подготовлена вторая подушка специально для него и лежит открытка с приветствием, обращенным к нему лично. Но он, наверняка, будет

ошеломлен, когда, скажем, обнаружит в ванной забытую им в последний раз, когда он был у нас, зубную щетку с именной карточкой.

Это и есть то самое *качество сюрприза*, которое становится все важнее.

Именно оно действует наиболее эффективно и остается в памяти клиента.

Здесь скрывается ключ к уровню ожидаемого качества — слою взбитых сливок. Однако клиенты, прежде всего постоянные, быстро привыкают к слою взбитых сливок (преимуществам предприятия перед конкурентами). А сюрпризы, наоборот, каждый раз эффективны.

В «Шиндлерхофе» в отношении качества сюрприза мы накопили такой большой опыт, что именно с его помощью думаем оторваться от конкурентов. Множество мелочей, маленьких «да!» и «ого!», мы превратили в один из наших слоев взбитых сливок. У нас даже постоянный клиент,

который по несколько раз в год бывает в наших конференц-владениях, постоянно находит все новые и новые сюрпризы.

TUNE — управление настроением

Дабы иметь возможность удивить или поразить клиентов и гостей, мы, в свою очередь, нуждаемся в сотрудниках, которые «не спят на ходу».

Например: перед тем как поселить двух наших внешних консультантов в их номерах, мы разместили там, в качестве сюрприза, много маленьких желтеньких стикеров в разных местах. Один из наших управленцев не поленился и написал на них легкомысленные фразы типа: «Что, еще пивка?» — и приклеил записочку на мини-бар, или «К своим Господь приходит во сне» — и положил на подушку и т.п. Мы просто хотели придумать что-то новенькое вместо обычного персонального приветствия или маленького сувенира в честь прибытия гостя, который всегда можно было найти в номере.

Естественно, оба наших постоянных гостя не могли не улыбнуться. И когда после размещения мы встретились с ними, чтобы пропустить по глоточку вина на сон грядущий, то еще немного пошутили по поводу этих сентенций. Но очень быстро возникла дискуссия: не были ли эти записки чересчур фамильярными? А в остальном — было ли в номерах все в порядке, не возникло ли проблем с подключением к Интернету? Как они отнеслись к свечам, представленным вдоль края ванны?

Так мы и засиделись допоздна в нашем ресторане, гости уже ушли, а мы продолжали разговаривать.

— Если честно, — сказал наш советник-швейцарец, — ваш приветственный сюрприз с записочками срабатывает только в том случае, если все остальное в номере идеально. Вы можете клеить сколько угодно ваших шутилых

записок, но, если пиво теплое или я не могу сразу подключить свой ноутбук к Интернету, лично мне на шуточные записки будет наплевать.

— Логично, — ответили мы. — Если клиента удалось приятно удивить и он остался доволен, значит совпали все факторы. Поэтому наша задача лишь добиваться, чтобы сотрудники постоянно следили за тем, насколько эти факторы сочетаются, и были готовы в любой момент правильно отреагировать на создавшуюся ситуацию.

Когда через пять недель мы снова встретились с нашими консультантами, они привезли с собой новую концепцию. Чтобы все сотрудники знали, на что обращать внимание, мы разделили факторы на четыре группы:

- Т** — Трогающее обаяние духа
- У** — Установка на надежные, стабильные процессы
- Н** — Наивысший жизненный тонус
- Е** — Энергия

Какие же факторы стоят за этими буквами?

- Буква **Т** — трогающее обаяние духа. Ощущают ли клиенты особую атмосферу (дух предприятия), когда они приезжают к нам по делу или выступают в роли гостей? Буква **У** означает, что реализация договоров с клиентами и гостями происходит с установкой на надежные, стабильные процессы.
- Буква **Н** — наивысший жизненный тонус клиентов.
- Буква **Е** — энергия, которую клиенты и гости должны ощущать, контактируя с предприятием или его сотрудниками.

В главе 3 (с. 39 и далее) отдельные факторы будут описаны более подробно. Взаимосвязь этих четырех факторов важнее каждого из них, взятого отдельно. Вам наверняка случалось бывать на концерте, где вроде бы все было в порядке, где было приятно и вы могли даже расслабиться, но ни во время концерта, ни потом внутри вас не дрогнула

ни одна струна. «Искры не было», написала бы газетная критика. Там было слишком мало **Т** и **Е**, сказали бы мы. Указанный порядок букв дает английское слово **TUNE**. «Tune» — одно из английских «многоцелевых» слов с различными, в данном случае «звучными» значениями. Оно может означать как мелодию, так и созвучие или даже тонкую настройку инструмента, но в любом случае — это понятие, которое описывает атмосферу благозвучия или созвучия. Поэтому **TUNE** хорошо выражает суть нашего начинания: речь идет о тонкой настройке, а именно о созвучном моменту образе действий во всей цепочке предоставления сервисных услуг нашим клиентам.

Давайте продолжим сравнение с благозвучием: настраивание — это стиль игры всех участников цепочки сервиса. Он не должен быть всегда одной и той же силы. Но и пикирование, и резкие переходы недопустимы. А вот захватывающие, запоминающиеся пассажи — то, что надо.

Наших руководящих работников концепция **TUNE** воодушевила с самого начала. В их руках оказался доступный инструмент, позволяющий говорить с сотрудниками о точной методике поведения. **TUNE** — это легкий и удобный инструмент управления. По сравнению с **TUNE** модель Европейского фонда управления качеством — превосходный, но тяжелый ящик с ворохом инструментов.

За четырьмя буквами **TUNE** скрывается множество различных моделей управления качеством, корпоративный дух, процессы, довольные клиенты, энергия, ориентация на результат. Но все упрощено и редуцировано. Из трех порций кофе **TQM*** мы сварили двойной эспрессо — малый

Стиль (игры) не должен быть всегда одной и той же силы. Но и пикирование, и резкие переходы недопустимы. А вот захватывающие, запоминающиеся пассажи — то, что надо.

* От англ. Total Quality Management — всеобщее управление качеством. — Прим. пер.

объем, концентрированный вкус. И теперь вкусом TQM может наслаждаться любой сотрудник.

За последние два года мы добились, что тема управления качеством присутствует в ежедневном рабочем плане всех сотрудников. И для этого нам не понадобилось никакого волшебного средства, никакой новой модной темы менеджмента. Речь идет об искусстве находить в создавшейся ситуации правильное сочетание факторов. Это старомодно и инновационно одновременно. Во всяком случае, в нашем отеле такое упрощение помогло.

Соединять тонкую организацию сервиса с жесткой ориентацией на результат

В «Шиндлерхофе» мы соединяем самую жесткую ориентацию на результат с тонкой организацией сервиса. И вне сомнения то и другое составляет для нас единое целое. Экономический застой в Германии весной 2003 года серьезно потрепал и нас. Однако мы всегда стараемся реагировать мгновенно. Беспокойство всех руководящих работников усиливалось, хотя в нашей системе управления качеством ясно определено, что должно происходить при отклонениях оборота на 3-5%.

Тогда я разослал всем письмо, чтобы недвусмысленно обрисовать серьезность ситуации. Среди прочего там бы-

Мы соединяем самую жесткую ориентацию на результат с тонкой организацией сервиса.

ло следующее: «Наряду со снижением окладов руководящим работникам, которое оговорено в нашем положении о контроле и регулировании расходов, дальнейших шагов нам не из-

бежать. На время кризиса мы вновь вводим 5,5-дневную рабочую неделю. Мы не будем сокращать наш коллектив. Я намерен успешно преодолеть этот кризис вместе с нашими сотрудниками, которые отличаются целеустремленностью и мыслят, как предприниматели, и обещаю, что

все нормализуется, как только показатели улучшатся. А это вы все сами можете контролировать ежедневно! С боевым приветом, ваш Клаус Кобьелл».

Конечно, подобное сработает только в том случае, если сотрудники с первого дня работы ознакомились с нашей культурой, ориентированной на результат. Они каждое утро просматривают показатели оборота, полученные накануне. У нас все знают нормативные показатели издержек по производству и по персоналу в своих подразделениях. И они точно знают, что в лучшие времена все действительно вернется на круги своя. Что определенно не сработает, так это попытка держать всех сотрудников в неведении, а если они высунут голову — как шампиньоны из земли, — бить по этой голове.

Тотальная прозрачность результатов — предпосылка того, что сотрудники начнут думать, как предприниматели. Только так коллектив последует за вами и сможет, когда нужно, экономить расходы и одновременно повышать уровень сервиса!

Для нашего отеля жизненно важно, что у нас сложилась такая команда руководителей и сотрудников, которая обладает подобным предпринимательским подходом к делу и готова работать не щадя сил. Мы должны подчеркнуть, что наши сотрудники могут пожертвовать (и порой действительно Жертвуют) обеденным перерывом, задержаться вечером на пару часов и т.п.

Такой отдачи многие предприятия не требуют. Но времена, когда можно было без нее обойтись, давно прошли. В нашей отрасли 40-часовая рабочая неделя — это халтурка на полдня для малокровных.

Но ориентация на результат — лишь одна сторона нашей культуры управления. Ориентация на момент —

В нашей отрасли установленная на год 40-часовая рабочая неделя — это халтурка на полдня для малокровных.

другая. Мы знаем, что ни один теннисист не может выиграть, если он больше смотрит на табло с очками, чем на мяч. Решает все следующий мяч, следующий момент!

Итоги главы:

- Следите за тем, чтобы на совещаниях больше говорилось о форме и настроении сотрудников и меньше — о соблюдении стандартов качества.
- Оформляйте контрольные листы и бланки так, чтобы сотрудники не могли бы отмечать ответы галочками в нужном месте или подчеркивая готовые фразы. Занимайтесь самооценкой, отвечая на вопросы: каким было настроение клиентов? Каким у сотрудников фирмы?
- Оставляйте сотрудникам свободу действий, чтобы они могли максимально сосредоточиться на контакте с клиентом. Узнавайте у своих сотрудников, какие факторы мешают в работе и нужно ли их ликвидировать.
- Сделайте так, чтобы каждый сотрудник знал, сколько прибыли с оборота одного евро остается на предприятии!
- Контролируйте, как часто и насколько быстро сотрудники получают позитивные или негативные отзывы о работе с клиентами!

3. Факторы TUNE

Управлять стилем оказания услуг

Клиенты воспринимают свое посещение или контакт с фирмой как последовательность конкретных шагов. Сумма позитивных и негативных моментов составляет общее впечатление. Затем клиент спрашивает себя: стоил ли предоставленный сервис тех денег, которые он заплатил, или нет? Приедет ли он снова, порекомендует ли он эту фирму кому-нибудь еще?

Каким образом все должно взаимодействовать, чтобы клиент остался доволен? В нашей концепции, как уже говорилось, мы сформировали четыре группы факторов. Приведем их еще раз:

- Буква Т — трогающее обаяние духа. Ощущают ли клиенты особую атмосферу, царящую на предприятии, когда они сотрудничают с ним или посещают его как гости?
- Буква У означает, что обслуживание клиентов и гостей происходит с установкой на надежные, стабильные процессы.
- Буква N — это наивысший жизненный тонус.
- Буква Е — энергия, которую клиенты и гости должны ощущать, контактируя с предприятием или его сотрудниками.

Искусство сервисного предпринимательства состоит в том, чтобы находить гармоничное сочетание этих факторов. Знать, что чего-то слишком много, а чего-то —

Трогающее обаяние духа	Ощущение уникальности
	Распространение ценностей и идей
	Гордость и вдохновение
	Интерес клиентов к концепции
Установка на надежные, стабильные процессы	Порядок и функциональность
	Надежность
	Работа без сбоев в сложных ситуациях
	Удобство
Наивысший жизненный тонус	Приятный облик
	Позитивный диалог
	Надежность в сложных ситуациях
	Ненавязчивая забота
Энергия	Предвосхищение
	Готовность к действию
	Заразительное знание
	Переход к следующему шагу

слишком мало. Воодушевление клиента — это сумма сбалансированных деталей. Едва ли кто-то из-за одного-единственного фактора будет пользоваться услугами определенного предприятия. Даже если ваш парикмахер увлечен своей работой и делает все, чтобы вы повысили свой жизненный тонус, но у вас есть сомнения по поводу соблюдения чистоты в парикмахерской и там вечно приходится ждать, то сочетание этих четырех факторов вас вряд ли будет устраивать.

В нашей концепции с помощью четырех букв мы обозначили четыре группы факторов, которые легко запоминаются. Их можно, в принципе, взять за основу, работая в *любой* отрасли.

Чтобы иметь возможность лучше управлять настроением на протяжении всей цепочки сервиса, на втором уровне мы установили четыре дополнительных критерия для каждого из факторов, обозначенных начальными буквами. Какими они должны быть, каждое предприятие в своей отрасли и для своей позиции должно определить самостоятельно. Иными словами, здесь начинаются различия между вашим и нашим предприятием... Наши критерии обобщены в таблице на предыдущей странице.

В этой главе мы приведем практические примеры самых главных дополнительных критериев. Анализировать простые и, тем не менее, четко выстроенные цепочки сервиса и управлять отдельными звеньями — таковы наши притязания. Наша концепция TUNE означает для руководства необходимость сосредоточить собственное внимание и внимание сотрудников на «здесь» и «сейчас». Все наши сотрудники оценивают ежедневно — сразу после рабочего дня — свои результаты в соответствии с этими четырьмя группами факторов.

Чувствовать «перебор» и «недобор»

Когда в нашем отеле проводится банкет, на котором обслуживающий персонал не может ничем особенно увлечь клиентов, тогда мы с помощью новой концепции хотим помочь сотрудникам найти правильные ответы на вопросы: в чем тут причина? Что мы должны изменить? Наша цель состоит в том, чтобы каждый сотрудник задавал себе эти вопросы, а не только руководитель.

Мы учим их самим находить соразмерную интенсивность отдельных факторов. Для этого мы определили четыре поведенческие зоны и нашли совсем простую наглядную форму. Мы используем нотный стан со скрипичным

ключом; по этой шкале руководящие работники, как и остальные сотрудники, выставляют свою, достаточно субъективную оценку. Это выглядит так:



ff~m.
сг

- зона «перебора»
- «горячая» зона
- зона полного порядка
- «хромающая» зона

- «Хромающая» (или холодная) зона: здесь действия сотрудников и наша продукция разочаровывают клиентов. Паутина в темном уголке коридора — это хромое U.
- Зона «полного порядка»: действия и процессы в полном порядке, однако они еще пока не способны увлечь клиентов.
- «Горячая» зона: здесь происходящее событие захватывает клиента, настроение — исключительное.
Зона «перебора»: стараясь из самых лучших побуждений вызвать восторг клиента нашим обслуживанием, мы все-таки переборщили и своей чрезмерностью скорее напугали, нежели вызвали его восторг.

Цель упражнения проста: мы хотим добиться, чтобы сотрудники сравнивали свои личные оценки с оценками других членов коллектива. Методом игры они учатся друг у друга и быстрее начинают улавливать, как можно управлять ситуацией, чтобы она соответствовала стилю нашего предприятия.

И продолжая сравнение с музыкой: если вы хотите улучшить звучание оркестра, то это не означает, что он плохой, напротив, только, когда все музыканты умеют играть на хорошем или очень хорошем уровне, тогда

становится интересно работать над тонкостями звучания. В переводе на язык нашей нотной шкалы: попасть из зоны «полного порядка» в «горячую зону» — вот это искусство!

Фактор Т

В ценовом отношении отель «Шиндлерхоф» играет, естественно, в высшей лиге. Уже десять лет мы гарантируем каждому клиенту, который останавливается у нас, справедливую цену за номер. Это работает только до тех пор, пока клиенты ощущают нашу Особую атмосферу — дух «Шиндлерхофа». Как только мы станем «взаимозаменяемыми» с конкурентами, мы больше не сможем удерживать наши цены.

В каждой ценовой категории используйте этот прием, если хотите отличаться от конкурентов. Вы прекрасно знаете, что происходит, когда клиенты выбирают отель только из-за низких цен: если вы воздействуете лишь на сознание и кошелек клиента, это не затронет его сердце. Только ради низкой цены ни один клиент не будет лояльным.

Предприятия, которым удалось создать особую атмосферу, обладают и еще одним преимуществом: сотрудники гордятся предприятием, где они работают. Какое это имеет значение? — Огромное. Они хотят с удовольствием упоминать его название в разговорах друзьями и знакомыми, а тем самым — напоминать о связанной с ним репутации фирмы.

Если у предприятия нет этой особой атмосферы, то сотрудник спрашивает себя: если они тут особенно не напрягаются, я-то зачем должен пахать? Мы должны сделать так, чтобы «необыкновенное», характерное только для нашего предприятия закрепилось в сердцах наших сотрудников!

Мы добиваемся этого в «Шиндлерхофе» при помощи разных средств:

- мы делаем так, чтобы наша уникальность — а в этом наше преимущество перед конкурентами — стала событием в жизни клиентов и наших сотрудников;
- мы даем клиенту прочувствовать наши ценности;
- мы поощряем в наших сотрудниках чувство гордости за свою работу и их вдохновение;
- мы стремимся пробудить в клиентах интерес к нашей концепции.

Ощущение уникальности

Вы задумывались, почему клиенты приходят к вам, а не к вашим конкурентам? Вы в чем-то лучше оправдываете ожидания клиентов в отличие от конкурентов? Получает ли клиент у вас лишь базовое качество, основу торта, или же он находится в полном восторге от слоя взбитых сливок?

На языке менеджмента это называется «конкурентные преимущества». Мы концентрируемся на тех областях, которые для клиентов должны быть единственными в своем роде. Это:

- сердечность сотрудников;
- окружающая обстановка: сюда относится комплекс исторических сооружений, отделка здания и, естественно, заботливо созданный, уникальный интерьер;
- много маленьких «ого!» и «ага!», т.е. разного рода мелочи, с которыми клиент сталкивается во время своего пребывания. Именно за это он ценит «Шиндлерхоф», и даже когда становится постоянным гостем, то не перестает вновь и вновь ими восхищаться.

Как предприятие сервиса остерегайтесь надоесть до чертиков клиенту своими суперпреимуществами. Как правило, для клиента они не играют решающей роли.

И нам абсолютно не мешает то, что, вероятно, еще сотни других отелей в Германии точно так же считают своих сотрудников одним из основных конкурентных преимуществ. Работает не тезис, как бы прекрасно сформулирован он ни был, а качество его реализации: важно, кто сумеет настолько хорошо реализовать это преимущество, чтобы взыскательные клиенты отчетливо ощущали сердечность сотрудников и коллективный дух? Ведь существует бесчисленное количество лозунгов и разработанных консультантами видений организации производства, но, как известно, не все воплощается.

На многих предприятиях из десяти сотрудников восемь не знают ни главного лозунга своей фирмы, ни в чем ее отличие от наиболее ретивых конкурентов, ни чем хочет прославиться их фирма. Только тот, кто все время видит перед глазами свой «слой взбитых сливок», превращает его в реальные преимущества.

Распространение ценностей и идей

На многих предприятиях сотрудники не видят высшего смысла своей работы. Неудивительно, что многие из них чувствуют себя вымотанными после 40-часовой рабочей недели. Готлиб Дуттвайлер,

Гость — в центре нашего внимания.

основатель швейцарского предприятия Migros, лидера розничной торговли, писал более 70 лет назад: «В современном мире успех будет принадлежать тем, кто понимает, как окружить свою фирму миром идей, вызывающих прилив энергии у сотрудников, а также уважение и симпатию У клиентов». Насколько же это было мудро и дальновидно!

Говоря о ценностях и ощущениях, мы не имеем в виду бросающуюся в глаза уникальность. Речь идет о чем-то находящемся гораздо глубже, о чем-то сокровенном! Это то, что составляет сущность предприятия. Что руководит нами в повседневной работе? Как мы хотим что-либо реализовать? Было бы неправильно говорить лишь о том, *что* должно было быть сделано. И именно это становится для многих клиентов и гостей все более важным пунктом. В «Шиндлерхофе» мы руководствуемся следующими ценностями:

- гость всегда в центре нашего внимания;
- хорошее тоже можно постоянно улучшать;
«служить» происходит от слова «заслужить»;
радость, гармония и свобода — важные направления видения нашего предприятия.

Тем самым мы отдаем себе отчет, что речь идет здесь не о паре красивых слов из цитат консультантов, а о тех ценностях, которые важнее всего для нас как семьи владельцев. Каждый вечер, анализируя прожитый день, я спрашиваю себя, в какие моменты я *показал на собственном примере*, какое значение для меня имеют эти ценности. Профессионализм, надежность, вежливость, уважение, сердечность, компетентность, правдивость, обязательность и т.п. способны выразить все то, что предприятие хочет передать своим сотрудникам и клиентам. Важно, чтобы любое предприятие выбрало от четырех до шести основных ценностей и на них строило свою работу.

Слишком много ценностей ни сотрудники не смогут запомнить, ни руководство, да и владельцы тоже! Как правило, руководящим работникам удастся сравнительно просто подобрать состав ценностей на предприятии. Чаше всего их набирается от двенадцати до двадцати. Тогда следует уже из них создать «горсть» основных. Для любой команды управленцев это всегда результат богатого опыта.

Все чувствуют, что речь идет о том, что удерживает нас вместе!

Сформулировать ценности и сообщить их коллективу — это только начало. Вместе с вашей командой управленцев докажите важность этих ценностей на собственном примере. Рядовые сотрудники всегда хотят знать, какое значение имеет для вас то, что вы проповедуете! Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart и один из богатейших людей мира, во время деловых поездок всегда останавливается в дешевых отелях. Комментарий его таков: «Если я могу сэкономить доллар, значит я могу предоставить его в распоряжение клиентов». Это замечательная история многое рассказывает о ценностях, значимых для его фирмы.

Один коллега по гостиничному бизнесу устроил, например, для своего коллектива «день здоровья» особого рода. Он со всеми сотрудниками уехал на уик-энд. Однако, если кто-то думает, что на дверях

гостиницы в это время висел замок, тот ошибается. Владелец отеля уговорил партнеров поддержать его маленькое мероприятие, и сотрудники поставщиков вместе с родственниками работников отеля пришли на выручку. А за стойкой с ключами стоял сельский священник! Так множество людей помогли коллективу гостиницы дружно отдохнуть в разгар сезона. Необходимо поступками поддерживать ценности предприятия! Если ценности и образ действий созвучны, это не оставит равнодушным ни сотрудников, ни партнеров, ни клиентов.

Собственными поступками передавать другим ценности предприятия!

Гордость и вдохновение

Однажды пьяный водитель покалечил дерево в парке нашего отеля. Мы вызвали садовника, и он занялся лечением. Его действия заворачивали — такие в них были любовь

и забота. Затем он объяснил, какие неизбежные последствия нас ожидают. Я подумал, что, собственно говоря, так должно быть в отделении «скорой помощи» больницы. Нас заражало его воодушевление; я еще никогда не видел, чтобы в нашем парке кто-то так сильно беспокоился о дереве.

Для нашего коллектива поваров вдохновение в работе и гордость за свои кулинарные изыски не в диковинку. Поэтому при разработке концепции TUNE для кухни они постановили: «Приготовлено с любовью — отличительная черта наших блюд. Их вкус и внешний вид должны вдохновлять нас самих».

Представьте себе, как у нас решаются проблемы! А нельзя ли добавить чуть больше любви? Вдохновляет ли вас самих этот вкус? Действительно радуется, когда сотрудники кухни сами определили для себя столь высокую планку.

Нередко в повседневной жизни нас (все мы не раз выступаем в роли клиента) обслуживают недостаточно заинтересованные сотрудники. На этом фоне выделяются фирмы, чьи клиенты чувствуют, что работники гордятся своим делом. Это как в истории про двух каменотесов.

Один на вопрос: «Что ты сейчас де-

лаешь?» — отвечает, что с огромным трудом обтесывает камни для постройки церкви. А другой говорит: «Я строю собор». В роли клиентов мы сегодня сталкиваемся со слишком большим количеством исполнителей, которые умеют лишь обтесывать камни.

В нашем отеле мы хотим, чтобы сотрудники гордились собственным вкладом в общее дело и давали клиентам почувствовать это.

Впрочем, гордость и вдохновение можно и совершенно сознательно использовать в работе. Так, например, любой

покупатель автомобиля «Порше» найдет в багажнике карточку с именем сотрудника фирмы, который последним «приложил руки» к данной машине, — маленькая деталь, но она символизирует надежность и доверие. Создается впечатление, что человек сам сделал всю машину специально для клиента.

Ставить во главу угла гордость и вдохновение означает порой для управленцев и предпринимателей то же, что и развивать фантазию. Так, скажем, хозяин ресторана отправляет своего повара-японку к мастеру по макаронным изделиям, чтобы они вдвоем экспериментировали до тех пор, пока из германской пшеницы не получится японская лапша «рамен». То, что ты гордишься своим делом, можно дать почувствовать клиенту и с помощью юмора. Так, например, один крестьянин написал на своей фермерской лавке: «Самые большие тыквы растут у самых глупых крестьян, только где ж их взять-то, самых глупых? Поэтому лучшие тыквы в нашей округе — здесь». Однако юмор можно использовать не всегда и не везде в отличие от радости и гордости.

Интерес клиентов к концепции

Когда клиенты действительно ощущают ваше вдохновение, тогда они выражают также интерес не только к тому, свидетелями чего они только что были, но и к концепции, которая за этим кроется. Например, в ресторане мы почтиаем за честь, если гости спрашивают рецепт блюда и способ его приготовления. Или когда интересуются, могут ли они купить, например, такой же хлеб, такую же миску.

Способны ли мы сегодня тем, что у нас есть, заинтересовать клиентов? Об этом нужно спрашивать себя каждый День. Чтобы клиенты активнее интересовались тем, что Происходит на кухне, мы поставили стеклянную перегородку. С помощью нажатия кнопки стену кухни можно

Нередко в повседневной жизни нас обслуживают недостаточно заинтересованные сотрудники. На этом фоне выделяются фирмы, чьи клиенты чувствуют, что работники гордятся своим делом.

сделать прозрачной или непрозрачной, матовой. Так мы сами становимся «прозрачнее» и одновременно показываем, как у нас идет дело. Естественно, здесь есть исключения: скажем, когда разделяется свиная туша, перегородка — всегда матовая...

Интерес возбуждает даже манера обслуживания гостей за столом. Естественно, стандартный вопрос: «Вам понравилось?» — не заставит никого заинтересоваться концепцией. Но поставленный в другой формулировке: «И насколько вам было вкусно?» — разбудит уже больше интереса. А следствием вопроса: «Не хотели бы вы высказать какие-нибудь пожелания нашему шеф-повару?» — может стать короткий, но конструктивный разговор с интересными побуждающими мотивами. Мы изучаем интересы клиентов и одновременно побуждаем их высказывать свое мнение.

Атмосферу нашего семейного предприятия мы стремимся передавать и во время поиска новых сотрудников и руко-

водящих работников. И хотя наш коллектив насчитывает 70 человек, мы ежемесячно получаем от 15 до 20 заявлений от соискателей на замещение вакантных должностей, которых у нас пока еще нет, но мы всегда даем объявления о наличии вакансий руководящего звена.

Над одним объявлением мы работали очень интенсивно, чтобы оно

полностью соответствовало сути: «Находящаяся в семейной собственности гостиница, полностью самостоятельное предприятие. В сущности, мы не только отель, но и школа предпринимательства для будущих бизнесменов... Несколько лет, проведенных в нашей легендарной управленческой команде, — и у вас есть все, что нужно для создания своего бизнеса, а приобретенный опыт позволит сделать вам любую карьеру. Для этого у нас есть всеобщее

управление качеством, наша «Шиндлерхоф»-академия и — последнее, но не на последнем месте — много работы. Следующие руководящие должности ждут молодых специалистов, талантливых и жаждущих деятельности соискательниц и соискателей — лучше всего без опыта работы в концерне... Николь, Рената и Клаус Кобьёлл будут вам рады». Так мы с самого начала производим селекцию: мы хотим выбирать только тех управленцев, которые согласны с нашими требованиями.

Попробуйте заинтересовать ваших клиентов тогда, когда вы не находитесь с ними в прямом контакте. Дайте им возможность почувствовать свою сопричастность вашим успехам. Вы можете даже втянуть клиента в круг собственных интересов. Так, например, обстоит дело с самым большим в мире баром в швейцарском отеле, где предлагают только виски. Он появился благодаря тому, что хозяин отеля, будучи большим поклонником виски, устраивал дегустации с участием интересных гостей. Его постоянные гости были настолько в восторге, что вдохновились его страстью к коллекционированию и привозили ему виски со всего света. Вот путь королей: клиенты думают о вашем предприятии, даже когда не имеют с вами дела.

Равным образом и мы пробуждаем интерес к нашей концепции: банки и деловые партнеры с воодушевлением реагируют на то, как мы сообщаем о наших целях. Ежегодно первого января они получают мой годовой обзор, где сформулированы также наши цели на будущий год. Наши поставщики нередко по прочтении обзора предлагают, порой спонтанно, внести свой вклад в достижение этих целей. Таким образом, при необходимости ремонтные работы могут иногда без проблем идти ночью, чтобы днем наш отель целиком и полностью был предоставлен гостям.

Это один из важнейших источников мотивации: если люди знают, что их работа помогает улучшать обстановку на предприятии, их мотивация высока.

Находящаяся в семейной собственности гостиница — полностью самостоятельное предприятие. В сущности, мы не только отель, но и школа предпринимательства для будущих бизнесменов.

Фактор U

В нашей модели TUNE буква U обозначает «установку на стабильные, надежные процессы». Это не звучит открывенной сенсацией. Это и не сенсация, а обязательное условие для достижения наивысших результатов. Какой прок для позвонившего нам клиента, если его достаточно оригинально и в высшей степени доброжелательно поприевают, но после этого трижды переадресуют, прежде чем он найдет нужного человека?

Чтобы клиент или гость был уверен, что в вашей фирме он найдет стабильность и последовательность, ему необходимо следующее:

- порядок и функциональность; надежность;
- отсутствие сбоев даже в сложных ситуациях;
- доброжелательный и удобный для клиента контакт с предприятием.

За стабильностью и надежностью скрывается большая работа. Фактор U — это игра на поле классического управления качеством.

Многие предприятия благодаря внедрению стандартов ИСО стали работать стабильнее. Когда в 1995 году наш отель первым в Германии получил сертификат ИСО, мы совершили скачок вперед по части точности и надежности процессов.

**Чем стабильнее
и надежнее фундамент,
тем свободнее
действуют сотрудники.**

Все последующие годы мы, естественно, постоянно развивали эти направления и стали еще надежнее для наших клиентов. Чем стабильнее и надежнее фундамент,

тем свободнее действуют сотрудники. Это один из наших секретов. Многие гости и коллеги по отрасли, которые чувствуют особую атмосферу нашего предприятия, недооценивают фундаментальную сыгранность всех происходящих за кулисами процессов.

Чтобы гарантировать нашим гостям надежность и стабильность, мы с давних пор работаем с объемными контрольными листами и бланками самооценки. Они всегда были нашим важнейшим подспорьем в управлении качеством.

Чтобы еще глубже внедрить фактор U в сознание всех сотрудников, каждое подразделение самостоятельно определило свои важнейшие подкритерии. «Установка на стабильные процессы» означает, например, в нашей службе размещения следующее:

- все пожелания клиента относительно номера выполняются;
- для VIP-персон имеются VIP-пакеты в их номерах;
- осуществляется проверка номеров административно-хозяйственным отделом;
- каждого гостя необходимо приветствовать от всего сердца;
- к постоянным гостям обращаться по именам;
- делать различные подарки в честь прибытия;
- срок пребывания гостей уточняется и в случае необходимости изменяется;
- в честь прибытия предлагается, например, коктейль, или кофе-эспрессо;
- выделяется место в подземном гараже;
- всех гостей провожают в их комнаты;
- гостям объясняют расположение объектов на территории;
- называется время завтрака;
- объясняется, где будет проводиться конференция;
- выписываются все счета;
- служба отвечает на все запросы/е-таПы/факсы текущего дня;
- обрабатывается информация из всех абонементных почтовых ящиков;
- вся бронь проверяется и правильно оформляется;

- важные для коллектива мероприятия заносятся в календарь, информация о них доводится до сведения каждого;
- оказывается помощь в осуществлении доставки.

Культура времени — еще одна важная для нас тема. Пунктуальность и надежность должны культивироваться совершенно осознанно. Поэтому все наши сотрудники уже с первых месяцев работы посещают семинар по планированию и определению целей. Мы рассматриваем непунктуальность как недопустимое отсутствие вежливости. Мы ввели правило: непунктуальность в утреннюю смену равноценна желтой карточке.

Мне импонирует зубной врач, который обещает своим клиентам, что в случае ожидания в приемной дольше

Мы ввели правило:
непунктуальность в утрен-
нюю смену равноценна
желтой карточке.

15 минут он уменьшает счет на 30 евро. Очень простое правило, понятное и доступное всем сотрудникам и клиентам. И сумма возмещения — также наглядный и просто рассчитываемый

параметр для внедрения культуры времени на предприятии. В первую рабочую неделю каждому новому сотруднику нашего предприятия выделяется территория, где он должен поддерживать порядок. Таблички с именем этого сотрудника постоянно напоминают, где ответственность за чистоту и порядок лежит именно на нем.

Но и у нас фактор U не всегда на уровне. Для этого мы внедряем так называемых «тайных посетителей», которые по объемному каталогу, содержащему различные критерии оценки, помогают нам осознать наши слабые стороны. Если, например, не было предложено описание схемы проезда, хотя такая позиция есть в контрольном листе, то это означает одно: вернуться к этому вопросу и четко его проработать.

Здесь, как и везде, работают люди, а не автоматы. Часто мы очень хорошо понимаем, что произошли ошиб-

ки, но не признаем их. Поэтому умение письменно проанализировать ошибки является для нас важной частью культуры качества и составной частью оценки работы сотрудников.

Без сбоев и надежно в сложных ситуациях

Хорошее настроение клиентов, когда все идет без сбоев, подвергается особому испытанию, если у сотрудников возрастает нагрузка или возникает нестандартная ситуация.

Если у нашей сотрудницы службы размещения от бесконечных телефонных звонков раскалывается голова, то вполне естественно, что она не сможет тщательно и без сбоев выполнять свою работу. И вот она уже не всегда уточняет у клиента те моменты, о которых обязана спросить. Или же в суете абсолютно забывает о чем-нибудь.

Когда мы обсуждаем с отдельными сотрудниками или руководителями подразделений этот вопрос, мы выделяем разные уровни компетентности:

- даже без особой нагрузки рабочие процессы у сотрудника зачастую выглядят ненадежно;
- в ситуациях с легкой нагрузкой и при нестандартных пожеланиях клиентов рабочие процессы иногда могут быть ненадежными;
- в ситуациях с большой нагрузкой и при исключительно нестандартных пожеланиях клиентов рабочие процессы выглядят ненадежными в отдельных случаях;
- даже в ситуациях с большой нагрузкой и при исключительно нестандартных пожеланиях клиентов рабочие процессы выглядят очень надежными.

Компетентность в отношении U-фактора может быть повышена различными путями. В сети отелей «Риц-Карл-

тон», известной своим великолепным сервисом, принимая на работу новых сотрудников, показывают им расчет того, сколько стоит, например, неубранная постель в номере для вновь прибывшего: начальница административно-хозяйственного отдела теряет десять минут, начальница службы размещения — еще десять минут, гость получает бесплатный коктейль, пишется письмо с извинениями — и все это требует расходов. Это наглядно демонстрирует, насколько важно, чтобы сотрудник осознавал последствия таких нежелательных ситуаций.

Как и другие предприятия отрасли сервиса, мы проводим для всех сотрудников внутренние тренинги по управлению стрессовой ситуацией. Мы хотим научить их квалифицированно решать проблемы. Однако наша цель

Мы хотим воспитать у сотрудников чуткость. Мы поощряем анализ неприятных моментов и умение извлекать урок из сложных ситуаций.

заключается и в том, чтобы воспитать у них чуткость. Мы поощряем анализ неприятных моментов и умение извлекать урок из сложных ситуаций.

Многие рационализаторские предложения, составленные в письменной форме, рождаются именно вследствие таких инцидентов. Иногда примерами таких происшествий мы дополняем наши контрольные листы и методички. Подобные события всегда обсуждаются на производственных совещаниях и нередко включаются в тренинги отдельных подразделений.

Стремясь к надежной работе в сложных, нестандартных ситуациях, нужно помнить о том, что нет никакого смысла вводить одновременно слишком много стандартов качества высокого уровня. Гораздо целесообразнее ввести одну или две позиции и отрабатывать их до тех пор, пока они не будут идеально выполняться как можно большим числом сотрудников, даже в нестандартных ситуациях. Клиенты становятся восторженными поклонниками вашего бизнеса только тогда, когда уверены, что всегда могут рассчитывать на высокий уровень сервиса.

Удобно, просто, быстро

«Удобство», или «комфорт», стало волшебным словом в современном обществе. Быстро, просто и, по возможности, круглые сутки — именно в таком направлении неуклонно развиваются требования к сервису.

В нашем отеле книги бронирования номеров раскрыты 24 часа в сутки: мы хотим быть доступными в любое время дня и ночи. У нас можно сделать заявку на организацию конференции даже в сочельник. Проведите параллели с другими отраслями: оптик предоставляет своим постоянным клиентам возможность индивидуального посещения магазина в любое время, а не только в обычные часы работы. Салон модной одежды информирует своих постоянных покупательниц о поступлении новых коллекций. К наиболее уважаемым из них управляющая салоном приезжает сама с самыми лучшими экземплярами. В некоторых ресторанах и на заправочных станциях на автострате вы можете утром отдать в чистку или ремонт вашу одежду, а вечером, по дороге домой, забрать выполненный заказ.

Чтобы предложить клиентам и гостям лучшее в плане комфорта, мы должны подходить к делу творчески. Например, так поступил один владелец ресторана, который специально для своего предприятия разработал жидкий сахар, чтобы гости могли подсластить домашний холодный чай (как известно, обычный кристаллический сахар довольно сложно растворить в холодных напитках).

Проверьте, взглянув глазами ваших клиентов, какие детали отсутствуют, какие контакты невыгодны для вашего предприятия. Поищите возможность интенсивного диалога с избранными клиентами. Продумайте ваши рабочие процессы. Может быть, вы способны создать для них более комфортные условия.

Так, например, есть врачи, которые для своих пациентов, которые слишком рано приходят на прием, чтобы потом поехать на работу, выделяют отдельное кресло.

О плановых обследованиях пациенту автоматически высылается напоминание. Чтобы он не забыл о визите к врачу, можно отправить SMS-сообщение на его мобильный телефон с датой визита. А во время длительных процедур предлагается послушать принесенные с собой диски или подобрать что-либо из коллекции в клинике. Это продуманные звенья высокого сервиса, к которому теперь стремится получить доступ все большее число клиентов.

Рассуждая об удобствах, не следует забывать о специфических клиентских группах, например о людях с аллергией, содержащих домашних питомцев или людях очень высокого роста. За последнее столетие люди с каждым поколением становятся чуть выше в среднем. Например, 8% швейцарских мужчин имеют рост выше 1,87 м. Для этой целевой группы самых высоких людей в одном швейцарском отеле пять комнат оборудованы специальными кроватями, которые могут удлиняться до 2,2 м. Также там висят более высокие зеркала. Эти удобства остаются в памяти клиентов.

Фактор N

В модели TUNE фактор N — та область, где предприятия чаще всего наталкиваются на преграды. «Немец с большим удовольствием будет обслуживать машину, чем человека», — много лет назад подметил Минору Томинага, японский патриарх качества. Конечно, это преувеличение, тем не менее большинство из нас, будучи туристами в других странах, сами не раз встречались с более естественными, более доброжелательными и более предупредительными людьми.

За последние годы в нашей стране в области культуры сервиса многое сдвинулось с места, однако ожидания клиентов в отношении хорошего жизненного тонуса чрезмерно возросли. Чтобы клиенты могли повысить у нас по-настоящему свой жизненный тонус, необходимо

взаимодействие сразу нескольких факторов. В качестве решающих мы определили:

- приятный и ухоженный внешний вид сотрудников, уютная окружающая обстановка;
- доброжелательный, позитивный диалог с клиентом;
- надежность в сложных ситуациях, ощущение которой исходит от сотрудников;
- особое внимание к клиентам и забота, благодаря которым они чувствуют, что находятся «в хороших руках».

Fitness, wellness, tmindness: вот телебудущего в ближайшие годы, по мнению германского исследователя тенденций развития Хорста Опашовски, будет цениться прежде всего одно — хороший жизненный тонус. Чувствовать себя как дома уже явно недостаточно. Должно быть гораздо лучше. Нашим гостям нужен тайм-аут от будничных проблем.

Для большинства предприятий сложность фактора хорошего жизненного тонуса заключается в том, что эту сферу невозможно описать столь же ясно и понятно, как другие. Если, скажем, один сотрудник во время телефонного разговора реагирует на аргументы клиента несколько быстрее и непосредственнее, то для другого сотрудника — это слабый фактор N. Между тем его коллега точно знает, в какой манере можно говорить с клиентом, и разговор не представляет для него труда. И, тем не менее, вы не можете останавливаться лишь на призывах к сердечности и доброжелательности. Вы должны согласовывать с сотрудниками конкретные пункты, а точнее, *что* на предприятии под ними подразумевается.

Приятный внешний вид

Для поддержания хорошего жизненного тонуса клиента важны разные обстоятельства: внешний вид сотрудников, психологическая атмосфера в торговых точках (магазин-

чик-кафе, холл отеля, буфет), приобретаемая продукция и средства коммуникации. В сфере сервиса внешнему виду сотрудников, естественно, уделяется наибольшее внимание.

Мы можем подать на стол или в номер самые лучшие блюда, однако если при непосредственном контакте между сотрудником и гостем не затеплится огонек, то наши гости вернутся домой не с самыми лучшими впечатлениями и чувствами.

Мы очень тщательно отслеживаем, чтобы все новые сотрудники были проинформированы о том, чего именно гости нашего дома имеют право ожидать, подразумевая под этим безупречную манеру поведения всех без исключения. Радушное гостеприимство означает: обязательно здороваться с гостями и клиентами при любой случайной встрече, смотреть в глаза во время разговора, не делать ненужных жестов, подбирать соответствующие слова при прощании, сопровождении гостя и даже открывая перед ним дверь и т.п.

Именно в отраслях сферы обслуживания у сотрудников зачастую бывает совершенно иной опыт, нежели у клиентов. Молоденькая горничная-португалка и умудренная опытом руководительница семинаров какого-нибудь концерта принадлежат к разным мирам, но в нашем отеле они взаимодействуют между собой в ходе рабочего процесса.

Поэтому разные языки, образ жизни, знание неписаных правил поведения в отношениях друг с другом имеют колоссальное значение для налаживания контакта между сотрудниками и клиентами. Частенько у новичков не сильно развито понимание того, *что* для клиентов означает хорошая манера поведения. Поэтому мы должны помогать им во время тренингов, чтобы они были более уверенными в общении. В отношении соответствующей манеры поведения каждый руководитель подразделения также очень интенсивно «натаскивает» новых сотрудников.

С точки зрения клиентов, одежда сотрудников — одна из наиболее уязвимых точек. Может быть, на нашем ценовом уровне мы являемся одним из немногих отелей Германии, в котором (кроме работников кухни) нет никаких жестких предписаний в отношении одежды и не существует униформы. Мы и здесь хотим быть верными нашей главной идее самостоятельности сотрудников и предполагаем соответствующую меру личной ответственности у членов нашего коллектива. Естественно, в наших правилах игры мы тоже жестко

оговорили условия, например: никакого пирсинга на виду, только умеренные украшения, никаких громоздких башмаков и т. п. Другие предприятия продвинулись в этом вопросе намного дальше, установив жесткие правила, касающиеся прически, усов и бород, гигиены полости рта, курения, жевательной резинки и т. п.

Однако мы принципиально хотим иметь сотрудников-соратников и выбираем их исходя в том числе и из оценки их способности воспользоваться такой свободой. Хороший жизненный тонус наших клиентов зависит не только от внешнего вида сотрудника, но и от его поведения. Вам знакома ситуация, когда вы приходите в магазинчик и желаете сначала немного осмотреться, прежде чем сделать заказ, но мешает присутствие сотрудников на заднем плане?

Или вы сидите за столиком в ресторане, хотите расплатиться и видите, что обслуживающий вас официант поглощен оживленной беседой по телефону. Многие предприятия уделяют непосредственному контакту сотрудника с клиентом очень много внимания, однако они вовсе не так внимательны к образу действий сотрудников «второго плана».

Поскольку кухня нашего отеля отгорожена стеклянной стеной, то гостям видно все, что делает персонал. Поэтому коллектив поваров сам установил себе правила поведения:

Разный образ жизни и знание неписаных правил поведения в отношениях друг с другом имеют колоссальное значение для налаживания контакта между сотрудниками и клиентами.

музыка на кухне может звучать лишь с «комнатной» громкостью, во время обслуживания радио выключается, разговоры на кухне должны вестись негромко, во время летнего, «садового» сезона внутренние телефоны сотрудников должны, тонкие разговоры не должны вестись ч- г г в присутствии посетителей и т. п.

Составьте на своем предприятии распорядка таким образом, чтобы они были удобны и для персонала, и для гостей. Вы должны добиться, чтобы сотрудники чувствовали, какое влияние оказывает их поведение (даже на втором плане) на гостя. Без понимания этого сотрудники не смогут придерживаться установленных правил, что может привести к непредсказуемым последствиям. В частности, к недисциплинированности и неуправляемости.

Естественно, в различных областях и при определенном уровне образования, можно отчасти рассчитывать на адекватное поведение. Однако не полагайтесь на это и сформулируйте важные для вашего предприятия позиции, такие как правила питания сотрудников в рабочее время, использование входа и выхода, нахождение в отеле после окончания рабочего дня, правила курения и т. п. Громкость радио в отдельных подразделениях иногда также необходимо регламентировать, как, впрочем и ведение частных телефонных переговоров. Особо следует отметить правила движения транспортных средств на территории фирмы.

Доброжелательность (улыбка ведь ничего не стоит!) — с таким призывом многие предприятия сферы услуг обращаются к своим сотрудникам. Кажется ведь, совсем просто. Но почему же тогда сотрудники не улыбаются чаще? Причина не в сотрудниках, а в начальниках. Помните фразу «Улыбаться может лишь тот, у кого весело на душе»? Предоставление эксклюзивного сервиса ставит высокую планку для руководящих работников. Об этом мы еще поговорим (см. с. 124).

Позитивный диалог

К хорошему жизненному тону относится не только приятный внешний вид, но и умение вести позитивный диалог с клиентом. «Сердечность» и «Доброжелательность» — эти слова у нас, как и на многих других предприятиях, пишутся, естественно, с большой буквы. Как бы толерантно мы ни относились к ошибкам наших сотрудников, в этом пункте наша терпимость резко снижается. Тому, кто нарушает заповеди «Сердечности» и «Доброжелательности», мы не даем второго шанса. При первом же нарушении он получает желтую карточку, т. е. письменное предупреждение.

Естественно, предписать сердечность приказом нельзя. И, конечно, здесь мы тоже немножко помогаем: большие смеющиеся «смайлики» за кулисами во всех переходах к гостевой зоне постоянно напоминают нам о доброжелательности.

На тренингах мы отрабатываем основы позитивного общения. Здесь мы, прежде всего, передаем манеру держаться: слова «нет» не существует в разговоре с нашими гостями. Если даже гости застали нас своим вопросом врасплох, мы ищем способ решить их проблему.

Проводя тренинги с нашими сотрудниками, мы работаем по методу SOFTEN*. Эта аббревиатура обозначает следующее:

- * Smile — улыбайся! Хорошее настроение заразительно. Речь вовсе не о том, чтобы любой ценой заставлять всех радоваться, а чтобы с помощью улыбки сообщать, что мы рады быть хозяевами дома, который принимает замечательных гостей.

Тому, кто нарушает заповеди «Сердечности» и «Доброжелательности», мы не даем второго шанса.

- **Open posture** — демонстрируй открытость! Осознанно или нет, но клиенты ощущают, насколько открыто или замкнуто держится сотрудник.
- **Forward lean** — чуть-чуть склони голову! Такая поза помогает сотрудникам внимательнее слушать клиента. А клиент отмечает, что сотрудник занимается исключительно им.
- **Touch** — «дотронься» до гостя! Научные эксперименты в США показали, что сотрудники службы сервиса, которые по ходу визита клиента как бы случайно дотрагиваются до него (в прямом смысле слова), получают более высокие чаевые. Естественно, все должно быть в разумных пределах! Нам совсем не нужны лапающие клиентов сотрудники — это было бы отвратительно.
Но мы поощряем сотрудников развивать в себе умение определять дистанцию, которую следует соблюдать по отношению к гостю. Сотрудник может «затронуть» чувства гостя, даря ему столько внимания и заинтересованности его проблемами, что гость оказывается невольно «тронут» этим.
- **Eye contact** — смотри в глаза! Как известно, глаза — зеркало души. У нас между сотрудником и гостем обязательно должен возникать контакт.
- **Nod** — кивай! Конечно же, нам не нужны сотрудники, которые на любой вопрос кивают, как игрушечные собачки, стоит лишь к ним слегка прикоснуться. Однако сотрудники должны уметь мимикой и наклоном головы показать свою заинтересованность.

Каждый контакт между сотрудником и клиентом — это шанс для создания атмосферы доброжелательности. На это работает и любезное, вежливое обхождение. Никогда нельзя оказать гостю слишком много любезности. Чем больше дашь, тем больше получишь обратно. Обычно с этим у наших самых младших сотрудников нередко возникают проблемы, потому что они частенько заняты собой или

своим заданием и слишком мало интересуются установлением контакта с клиентом. Они не могут вести оживленную беседу, потому что их мысли заняты личными проблемами. У нас много молоденьких учениц, и вполне естественно, что одна страдает из-за прыщиков на лице, а у другой, например, — новый бой-френд. Мы должны помочь им понять, что, несмотря на всю важность их личных проблем, в рабочее время они высшего приоритета иметь не могут.

Хороший жизненный тонус наших гостей должен быть естественным — натуральным, а не нарочитым. Поэтому мы ожидаем, что сотрудники сами, в соответствии с уровнем своей компетенции, способны определить: не выглядит ли порой контакт с клиентом малоопозитивным и несколько неискренним, иногда даже нарочитым? Или же контакт производит впечатление очень позитивного и носит личный характер? Удаются ли комплименты, хватает ли чувства такта?

Доброжелательность в сложных ситуациях

Позитивный диалог, доброжелательность, вежливость неизменно подвергаются испытанию, когда сотрудники испытывают стресс (об этом мы уже упоминали). Телефонный разговор почти закончился, клиент уже попрощался, наша сотрудница службы размещения хочет заняться второй линией, которая достаточно давно находится в режиме ожидания, но тут первому абоненту приходит в голову еще одна мысль. Как реагирует наша сотрудница, которая уже провела безумное утро, непрерывно отвечая на телефонные звонки? Удастся ли ей оставаться доброжелательной и сохранять непринужденность или же появится легкая раздражительность, которую может почувствовать клиент?

Чтобы наши сотрудники оставались доброжелательными даже в сложных ситуациях, мы постоянно работаем над этим. На производственных совещаниях в коллективах изо

дня в день обсуждаются щекотливые и сложные ситуации. В результате сотрудники рассматривают такие обсуждения как часть работы. И одновременно мы собираем, так сказать, полный сборник приемов разрешения реальных кризисных ситуаций.

К тому же мы обучаем всех наших сотрудников контакту с клиентом. Наряду с овладением приемами управления стрессом мы особо пристальное внимание уделяем психологии решения сложных ситуаций. Сотрудникам следует

Сложные ситуации с клиентами должны быть для сотрудников вызовом, как в спорте, а не помехой или угрозой.

знать и отрабатывать приемы разговора с клиентами, склонными к безапелляционности и всезнайству.

Они должны развивать в себе особое чувство, которое позволяет замечать у себя и у клиента проявления даже

слабых симптомов стресса. Они должны учиться тому, как можно разрядить напряженную обстановку. Мы разбираем и щекотливые вопросы, такие как: могут ли клиенты в сложных ситуациях ощутить возникающее у наших сотрудников чувство неуверенности; предпринимают ли сотрудники достаточно усилий для того, чтобы решить проблему; уверенно ли решают вопросы и могут ли остудить пыл собеседника? Каждый руководитель подразделения должен найти ответы на эти вопросы и построить на их основе тренинг для своего коллектива. Сложные ситуации с клиентами должны быть для сотрудников вызовом, как в спорте, а не помехой в работе или угрозой.

Окружить ненавязчивой заботой

Клиенты чувствуют себя замечательно, если у них складывается впечатление, что о них заботятся самым деликатным образом. Для этого нужны сотрудники, умеющие

ненавязчиво проявлять свое внимание. Естественно, в этом вопросе могут помочь определенные правила. Так, например, опытным путем мы установили, что официант, который обслуживает гостя, минимум каждые десять минут должен ненавязчиво появляться возле столика.

Уделять внимание — в настоящее время это одна из форм роскоши. Клиенты и гости сегодня настолько сильно привыкли к роскоши окружающей обстановки, продукции, что эффекта «ого!» можно достичь, лишь вложив значительные средства. Внимательные, неизменно присутствующие «здесь и сейчас» сотрудники, напротив, не требуют дополнительных затрат.

Окружить ненавязчивой заботой — значит быть особо внимательным к гостям. Тот, кто не часто выходит на сцену, вносит незначительный вклад в успех спектакля. Приходилось ли вам, как потребителю, сталкиваться с тем, что сотрудников, скажем, бара или кафе прямо-таки магическим образом притягивает какой-нибудь уютный уголок или подсобное помещение?

Именно в те моменты, когда у сотрудников нет или слишком мало дел, вы должны сделать так, чтоб они были «здесь и сейчас». В подобные моменты дайте им какое-то задание: протереть пыль с товаров на полках и витринах, например, и навести там порядок, аккуратно разложить брошюры и проспекты, чуть пораньше вытряхнуть пепельницы и т. п. Сотрудники принадлежат клиентам — они обязаны быть всегда «здесь и сейчас».

Между сотрудником, который готов помочь, но чувствует себя с клиентами недостаточно уверенно, и другим сотрудником, который движим желанием передать клиенту ощущение заботы, непринужденной атмосферы, лежит пропасть. Однако именно эта разница определяет различие между хорошим и превосходным сервисом.

Внимательные, неизменно присутствующие «здесь и сейчас» сотрудники не требуют дополнительных затрат.

Фактор Е

Когда работа идет как по маслу, гости чувствуют себя по-настоящему хорошо и непринужденно. Но чтобы клиент задумался о следующем визите, необходимо зажечь в нем искорку. Он должен получить некий импульс, стимул. Контакт с нашей фирмой должен подарить ему приподнятое настроение.

Искры зажигаются в ходе спектакля. Это особенность театра: наплыв зрителей, стресс от покупки билетов и пробки на дороге забываются, когда публика заворожена происходящим на сцене. Во время пребывания в отеле клиент должен вспоминать о своем кошельке в последнюю очередь. Отдых в нашем отеле должен одарить его вдохновением и дать положительный эмоциональный заряд. Поэтому процессы оказания услуг должны содержать в себе такие моменты, в которых проскальзывает искра. Что же надо сделать, чтобы она появилась во время контакта с вашими клиентами? Наш фактор Е мы определили так:

- предвосхищение — способность угадывать потребности и желания клиента прежде, чем он сам о них подумает;
- готовность к действию — убедить клиентов, что и при следующем посещении (при следующей покупке) они могут рассчитывать на нас;
- заразительное знание — пробудить у клиента такой интерес к предприятию, чтобы он стал видеть все глазами сотрудников;
- переход к следующему шагу — использовать хорошее настроение клиентов или гостей для того, чтобы незаметно подтолкнуть их к следующему шагу: дополнительному заказу, последующей покупке, повторному визиту и т. п.

Энергия на нашем предприятии означает также готовность к тому, чтобы в любой ситуации оказаться лучше и

предупредительнее конкурентов. Именно это и делает нас внимательными и не дает расслабляться.

Предвосхищение

Сотрудники должны постоянно держать клиента в поле зрения. Это требует энергии. Энергия переносится, она заразительна и вдохновляет и сотрудников, и клиентов. Тем не менее понятие «держать в поле зрения» означает больше, чем просто окружить ненавязчивой заботой. Чтобы промелькнула искра, глаза сотрудника должны чувствовать то, что клиент собирается сделать или пожелает получить. Читать желания по глазам — великое умение.

Это наш излюбленный «персональный» маркетинг: заметить каждое, даже совсем крошечное пристрастие или «чужачество» гостя. Все отмечается в нашей гостевой картотеке, и мы учитываем эти прихоти при каждом очередном визите клиента. Всех сотрудников в нашем отеле призывают подмечать все нюансы поведения гостей и передавать информацию о них руководителю подразделения.

Предвосхищение желаний клиента требует большой чуткости от персонала, способности проникнуться конкретной ситуацией и понять сиюминутное настроение клиента. Не всегда удачно, если четырех только что вошедших баварцев официант встретит фразой: «Четыре пива на подходе!» Но бывают моменты, когда нечто подобное, придаст больше энергии, нежели суховатое: «Сегодня мы рекомендовали бы вам...».

Однако предвосхищение вовсе не может возникать в принудительном порядке. Задолго до посещения нашего отеля гости и клиенты могут увериться в правильности сделанного выбора, потому что мы думаем о таких вещах, о которых не подумали бы они сами.

Подобное предвидение вы встретите и в других областях, например врач сразу же рекомендует своему пациенту

дальнейшие действия, если что-то пойдет не так, как он предполагал, или если клиент будет недоволен. Сначала он порекомендует личную беседу, а затем — посоветует обратиться в межрегиональную экспертную комиссию общества врачей. Врач больше не полубог в белых одеждах, а, говоря современным языком, «лицо, оказывающее услуги», и он серьезно относится к тревогам и опасениям своих пациентов.

Таким же образом, например, одно известное транспортное предприятие организует свои сервисные цепочки. Столярно-плотничные мастерские, которым это предприятие доставляет пиломатериалы заводского изготовления, предварительно получают контрольный список поставки. Благодаря этому они могут проконтролировать такие позиции, как наличие подъездных путей, получение разрешения от властей перекрыть уличное движение и т.п. Тем самым удастся избежать дорогостоящих простоев, поскольку время поставки, наличие автокрана и присутствие монтажников координируются с точностью до минуты.

У нас в отеле «Шиндлерхоф» мы особенно заботимся о самых необходимых мелочах. Так, мы заранее продумываем возможные пути решения нестандартных ситуаций. Мы предоставляем:

- солнечные очки и крем от солнца для безоблачных летних дней (припасены в ресторане в саду);
- запасные блузки и рубашки на тот случай, если клиент невзначай посадит пятно;
- щетки для быстрой чистки одежды в туалетах;
- раскрытые свежие газеты (рубрики — спорт и экономика) над писсуарами;
- салфетки для ухода за очками;
- свежую информацию о наличии пробок на дорогах, когда после окончания конференции наши гости, ее участники, намереваются ехать домой;

- виноградный сахар для гостей — участников конференций, которым предстоит поработать вечером, и т. п.

Здесь мы должны постоянно придумывать новые сюрпризы. Ведь многое из того, что мы приготовили для гостей, они потом могут встретить и у наших конкурентов.

Готовность к действию

Клиенты способны за три-пять секунд ощутить настрой персонала и оценить, насколько внимательны наши сотрудники. Если оценивать по шкале градусника, то температура должна колебаться в пределах от «горячо» до «жарко». Такого не добиться без энергии в коллективе. И это порой особенно сложно. Хочу показать на примере: большинству сотрудниц легко удастся выполнять дополнительные пожелания клиента с минимальными расходами, если они в настроении. Но если же сотрудницы настолько устали, что близки к обмороку — в течение рабочего дня такое может произойти, — действовать становится сложнее.

Готовность к действию поддается стандартизации лишь условно. Хотя, конечно, можно заложить в стандарте качества, что пепельницу следует осво-

ожждать, когда в ней находится четыре курка, плавающих в порочной жидкости в пепельнице, — это, пожалуй, больше чем два окурка.

Но когда дама в газетном киоске явно занята — разбирает новую порцию прессы и выкладывает газеты и журналы на прилавок — и прерывает свою работу, чтобы поискать для вас на складе старый журнал, вот это и есть

„Много ли есть сотрудни-

ков, кто даже под давлением обстоятельств проявляет высокую готовность выполнить желания клиента, при этом без всякой навязчи-

готовность к действию. Такое невозможно регламентировать и поэтому производит гораздо большее впечатление. Делать не только самое необходимое, а стараться выходить за пределы зоны комфорта — вот в чем наша задача. «Да, конечно, сделаем с удовольствием» или «Х-м-м-м-м-м» — две большие разницы.

Клиенты думают в такие моменты, что если сотрудники этого предприятия так стараются, то я с удовольствием вновь приеду сюда. Однако есть сотрудники, которые умеют производить впечатление, но даже свои минимальные обязанности выполняют неохотно. Другие же демонстрируют сознательную готовность решать проблемы, но в критической ситуации действуют нерешительно. Но много ли сотрудников под давлением обстоятельств проявляют высокую готовность выполнить желания клиента, притом без всякой навязчивости?

Готовыми к действию («Всегда готов!», — говорят бойскауты) могут быть не только сотрудники, но и продуманные сервисные процессы. Отели класса люкс предлагают сегодня гостям заполнить анкеты, чтобы выяснить их пристрастия и антипатии. В одном шикарном отеле на американском лыжном курорте Бевер-Крик гости по утрам обнаруживают свои лыжные ботинки подогретыми. Момент хорошего жизненного тонуса, высокая готовность к действию — и, к сожалению, высокие цены.

Существует средство, позволяющее достичь поразительной готовности к действию с минимальными затратами. Мы называем это «спонтанные экстра-добавки». Планируйте заранее подобные неожиданные «экстра-добавки». А потом используйте эти сюрпризы гибко и быстро в такие моменты, когда клиент к ним не готов. Например:

- когда клиент сделал вам одолжение, приняв на себя какие-либо обязательства;
- когда клиент поблагодарил вас;

- когда ваш постоянный гость только что пережил трудные времена;
- когда вы можете помочь клиенту выйти из тяжелого положения и т. п.

Заразительное знание

«Нужно чем-то интересоваться, тогда будет интересно», — гласит одна сентенция из книги «Технологии учебы и работы для школьников». Заинтересованное отношение к делу — вещь заразительная.

Представьте себе, гость звонит в полдень в администрацию гостиницы и спрашивает, *что* сегодня вечером идет в опере. Одна сотрудница не имеет об этом ни малейшего представления, но обещает узнать по программе и перезвонить. Другая отвечает: «О! Там как раз идет «Травиата» Верди. Позавчера побывали там двое гостей и вернулись со спектакля, по-моему, в полном восторге». Поведение первой сотрудницы — правильное, все о’кей. Поведение второй — заражает и «переливает» энергию.

Естественно, каждый сотрудник не может быть всегда курсе всего. Но можно определить актуальную для каждого дня информацию, например по десяти важнейшим позициям, которой могут интересоваться ваши клиенты. К тому же если сотрудники знают больше, то это вовсе не означает, что при любой возможности они будут устраивать перед клиентом аттракцион. Иногда замечание уместно, иногда — нет. Иначе говоря, в счет идет не только фактор Е, но и фактор N — фактор наивысшего жизненного тонуса.

Каждый из нас уже сталкивался с сотрудниками, которые были ходячей энциклопедией и заражали нас своим знанием. В любой области, в любой профессии есть вещи, интересные для клиентов. У сомелье — это вино, у садовника — определенные сорта газонной травы, а у мясни-

ка — искусство создания изумительной смеси пряностей в его колбасах. Любопытство — одна из приводных пружин человечества. Давайте использовать и его в контактах с нашими клиентами.

Переход к следующему шагу

Удовольствие, полученное клиентом, и его вдохновение проявляются не только в момент совершения покупки или после завершения визита. Хорошее настроение клиентов или гостей следует использовать, чтобы подтолкнуть их к следующему шагу: дополнительному заказу, последующей покупке или повторному визиту.

Как в спорте, так и в сервисном бизнесе: неважно, передает ли сотрудник новые импульсы и свежую энергию во время пребывания гостя, а продавец — во время консультации с покупателем, все проявляется, прежде всего, в фазах «раскисания» потенциального клиента и перед финалом. Естественно, сотрудники пользуются классическими техниками продаж. Но речь здесь идет о гораздо большем, чем о простой технике постановки вопросов и рекомендаций.

Наряду с техникой решающим является общее состояние, тонус персонала. Действует ли сотрудник нерешительно

Может ли сотрудник да-
же «насытившихся» кли-
ентов ненавязчиво убе-
дить сделать очередной

инечеткогаП РИ<<кислом>>наст Р<*ниии
остается дивным? Или же опреде-
ляет сит У^С ию моментально и бла-
года Р^я согласованности действий
зачастую может сподвигнуть клиента
на следующий, дополнительный шаг?

И возможно, даже «насытившихся» клиентов он в состоянии убедить сделать очередной заказ?

Когда клиенты и гости в «кислом» настроении, напитать их энергией могут не только сотрудники предприятия, но и маленькие сюрпризы во всех звеньях цепочки. В ресторане

*#го, естественно, маленький кулинарный сюрприз из кухни или шербет между блюдами. Но может быть — и маяенькая настольная игра, чтобы развлечься между перемен¹ блюд. Винный погреб — тоже отличное место, где гости могут посидеть для разнообразия, вместо классического ресторанного зала.

Подвести клиента к мысли сделать следующий шаг очень часто означает предложение *перекрестных продаж*, т. е. рекомендация и продажа услуг других подразделений предприятия. Если, скажем, к вам пришел мастер чинить стиральную машину и просто меняет вышедшую из строя часть, а затем откланивается, благодаря от всего сердца за заказ, то факторь! U и N в порядке. Но если бы он проявил большую энергию, то проверил бы, в каком состоянии другие старые агрегаты, а заодно поинтересоваться бы, не нужно ли починить что-нибудь еще.

Чем-то вроде пробного камня для вычисления энергетики предприятия, которую ощущают клиенты, является торговая точка. У нас она напоминает музей, где посетители после увлекательного пребывания в нашем отеле имеют возможность приобрести что-то еще на память. И они идут в наш музей-магазинчик, чтобы, как говорят психологи, снять напряжение. В гостиничном бизнесе сегодня во многих местах вы можете купить вина, зонты, мячики для гольфа, диски с фотографиями местных достопримечательностей, постельное белье, носовые платки, плюшевые игрушки, косметику для ванн или ароматические свечи.

Сложное делать просто

В этой главе вы познакомились с факторами TUNE. Если во время чтения вы поняли, что они вам знакомы или по меньшей мере интуитивно это почувствовали, то вы на

верном пути. Воздействие на клиентов и посетителей в сфере предоставления услуг осуществляется за счет сложного взаимодействия многих факторов. Из тысячи мелочей складывается настроение клиента.

Мы хотим, чтобы наши сотрудники и руководители кадры с каждым разом все лучше и лучше чувствовали эту сыгранность. Речь идет о тонкой настройке, о деликатном создании соответствующих моментов на протяжении всей цепочки предоставления услуг.

Поскольку мы смогли сделать эту тему актуальной для всех сотрудников, то и их поведение тоже начинает меняться.

Настроение соответствует стилю работы, об этом мы писали во второй главе (с. 23 и далее). Благодаря концепции TUNE у наших сотрудников есть простой инструмент для самостоятельного контроля и соответствующей настройки собственного образа действий. Сегодня у нас сотрудники говорят, проходя мимо службы приема: «Привет, пятый звонок — это вдвое больше. Стало быть, сегодня при подведении итогов вы не имеете права ставить себе 100% по U-фактору ("установка на стабильные, надежные процессы")».

О чем говорит это китайская грамота для посвященных? Сотрудник замечает представителю службы приема, что ему пришлось слишком долго дозваниваться до них, и весь персонал подразделения в конце рабочего дня не сможет положительно оценить себя. Тут легко виден подтекст — великолепный эффект концепции TUNE: TUNE не представляет собой ничего принципиально нового, но придает известным, очевидным вещам удобные формулы. Таким образом нам удалось повысить чувствительность сотрудников к простым вещам и заставить каждый день думать о ситуациях, которые для нас — как и для каждого предприятия, оказывающего услуги, — являются решающими.

Поскольку мы смогли сделать эту тему актуальной для всех сотрудников, то очень маленькими шажочками стало

меняться и их поведение. Это сказалось даже на мне: два Юда назад я еще не нагибался за сигаретными окурками на нашем дворе, а сегодня я это делаю, а уж потом думаю: «Почему ты, старик, опять должен нагибаться?».

Нашим сотрудникам чрезвычайно помогает то, что нужны лишь четыре буквы, чтобы вести речь о сложных взаимосвязях. Это известный феномен, напоминающий попытку поймать брошенные вам теннисные мячи. В каком случае вы сумеете больше поймать и удержать в руках — когда их будет два или десять? Обычно десять мячей настолько сбивают с толку, что в итоге невозможно поймать ни одного. Четыре фактора для хорошего пребывания клиента все-таки запомнить можно.

Коллективам наших подразделений мы предоставляем большую свободу в отношении того, что конкретно они понимают под этими четырьмя буквами. Мы считаем очень важным, что каждое подразделение разрабатывает собственные определения, и тем самым всем сотрудникам гораздо проще подстроиться под такие внутренние нормы.

Новым и решающим в нашей концепции TUNE является, в конечном счете, последовательность, с какой мы требуем, чтобы наши руководящие работники и персонал сосредотачивались на «здесь» и «сейчас».

Итоги главы:

- * Спросите ваших сотрудников, непосредственно общающихся с клиентом, какие факторы, по их мнению, важны для хорошего контакта!
- * Поддерживайте сотрудников в том, чтобы на производственных совещаниях находить время для оценки отдельных позитивных или негативных прецедентов!
- * Спросите сотрудников, что значит атмосфера на предприятии. Обратите внимание, насколько различны мнения сотрудников по этому поводу!

Поддерживайте гордость и вдохновение сотрудников в исполнении текущих дел и при реализации новых замыслов! Обращайте внимание, в каких рабочих процессах и сколько допускается ошибок и насколько открыто сотрудники говорят о них!

Контролируйте, насколько уверенными и доброжелательными по отношению к клиентам остаются сотрудники в сложных ситуациях!

Совершайте регулярно с остальными сотрудниками и руководящими работниками обход вашего предприятия и постарайтесь понять, испытывали бы вы здесь хороший жизненный тонус, будь вы клиентом!

Из бесед с избранными клиентами делайте выводы, в какой момент они ждут от вашего предприятия больших затрат энергии!

4. Искусство тонкой настройки

Правильно дегустировать

«Мы каждый день начинаем заново стремиться к цели — быть превосходными организаторами и радушными хозяевами». Так написано в нашей брошюре для сотрудников и клиентов. Мы назвали ее «Культура игры». Как любой оркестр, мы работаем над тем, чтобы наше следующее выступление получилось еще более совершенным. Иногда для этого могут быть проведены значительные изменения.

Как правило, это упорная работа над очень многими мелкими и мельчайшими деталями: завхоз должен поправить поцарапанную краску в одном из помещений; нужно добиться более аккуратной раскладки товаров на витрине магазинчика; кухня более изысканно начала оформлять одно из фирменных блюд, а один из наших официантов в ресторане должен производить более убедительное впечатление, рекомендуя блюда гостям. Если каждое подразделение нашего предприятия будет каждый день улучшать хоть какую-то мелочь, то в результате улучшений будет очень много.

Если каждое подразделение нашего предприятия будет каждый день улучшать хоть какую-то мелочь, то в результате улучшений будет очень много.

Однако часто одни и те же детали вновь и вновь всплывают в текучке будней. Большинство из них не занесены ни в протокол, ни в какой-либо другой документ нашей брошюры-руководства по качеству. Наши сотрудники и

управленцы «берут их в оборот» сразу во время исполнения или на следующий день.

Совершенствовать исполнение для достижения цели — быть превосходными организаторами и радушными хозяевами — это означает работу над множеством отдельных мелких деталей, составляющих факторы T, U, N и E.

Это требует хорошего глазомера от нашего руководства. Что проку нашим клиентам, если у нас фактор N — наивысший жизненный тонус благодаря сердечности и доброжелательности персонала действительно убедителен, но гостям приходится слишком долго ждать подачи блюд?

Клиентам также не хочется поддаваться соблазну передозировки воодушевления и энергии (факторы T и E).

Если официанты, доливая напитки, слишком настойчивы,

Это как в кулинарии: какой способ приготовления выбрать, какие ингредиенты использовать — невелика тайна. Искусство же состоит в том, чтобы продегустировать по-настоящему.

а передаваемые знания производят впечатление навязываемых, то гости могут заметить все, в том числе и несколько грубоватый тон общения между сотрудниками.

Это как в кулинарии: какой способ приготовления выбрать, какие ингредиенты использовать — невелика тайна. Искусство же состоит в том,

чтобы продегустировать по-настоящему. Чего-то многовато, чего-то не хватает — отменное блюдо так не получится. Великие повара развили свою способность дегустации от ремесла до высокого искусства.

Чтобы руководители подразделений на вашем предприятии не только держали в руках качество сервиса, но и каждый день понемногу и постоянно его улучшали, они должны обладать двумя способностями:

- Они должны четко представлять, что такое превосходный сервис в своей сфере деятельности. Без этого они будут улучшать одни факторы интенсивно, а

другие — крайне поверхностно. Руководитель подразделения, которому присуще стремление к порядку и чистоте, будет фокусировать свое внимание именно в этой области. Обаятельный, очень коммуникабельный начальник будет, напротив, больше говорить со своими сотрудниками о технике продаж, а собственные недостатки по части реагирования на запросы оставлять на более поздний срок. Каждый форсирует то, к чему у него лежит душа. Однако таким образом не может быть создан план хорошо спланированного мероприятия для клиента.

Обращая внимание на целое, руководители подразделений должны обладать хорошим вкусом и отменным чувством меры, чтобы понимать, когда какого фактора нужно больше, а когда меньше. Чтобы развить в себе это качество, нужна, прежде всего, чуткость, позволяющая подсознательно предугадывать желания клиентов и их реакции.

Распознавать полярности

На наших семинарах мы обучаем сотрудников концепции TUNE. Чтобы развить в них внутреннее чутье и умение на глазок определять, когда какого фактора нужно больше, а когда — меньше, мы стараемся научить их так называемому принципу «резиновой ленты».

Например, если приводной ремень должен приводить в действие колесо, то на это колесо нужно наложить ленту, учитывая правильное натяжение. Если оно слишком мало, то лента будет проскальзывать и из-за отсутствия трения не будет вращать колесо. Если натяжение слишком большое, лента вскоре растянется и порвется. Хорошо натянутая резиновая лента вращает колесо без усилий и большого трения. Руководители подразделений не должны упускать из виду сыгранность всех факторов. Для

этого надо уметь распознавать, где, условно говоря, «напряжение» отдельных факторов слишком сильное и где ослабевает.

На наших тренингах мы прививаем персоналу чуткость по отношению ко всем четырем областям концепции TUNE. Это дух предприятия, порядок и стабильность, хороший жизненный тонус и энергия. Главное, уметь распознавать, *что* для нашего предприятия является слишком слабым натяжением, а где оно чересчур велико.

Слишком много и слишком мало духа предприятия

Буква Т означает «трогающее обаяние духа» предприятия. Дух создается уникальностью предприятия (преимущество в конкурентной борьбе), распространением ценностей и идей, гордостью и воодушевлением, которое испытывает персонал, и умением пробудить у клиентов интерес к концепции предприятия.

Многие руководители, посещающие наши семинары, нередко оценивают собственное предприятие скорее как

Многие сотрудники слишком плохо осознают, в чем суть нашего предприятия и насколько важно дать почувствовать клиентам испытываемую ими гордость, что они работают именно здесь, и свою увлеченность его идеями.

слабое по этому пункту. У управленцев распространено мнение, что сотрудники слишком плохо осознают, в чем суть предприятия и насколько важно дать почувствовать клиентам испытываемую ими гордость, что они работают именно здесь, и свою увлеченность его идеями.

В течение четырех лет мы проводим в «Шиндлерхофе» семинары для руководителей подразделений. Мы ставим им задачу: одним предложением охарактеризовать видение

«Шиндлерхофа». И все они формулируют наше видение по-разному, благодаря чему мы дополняем исходную концепцию. Теперь каждый год в рамках ежегодного представления годового целевого плана для каждого из сотрудников мы вносим соответствующие изменения и в наше видение.

Самую большую опасность для атмосферы фирмы представляет необходимость экономить средства. Предприятие испытывает давление, нервы напряжены, и порой ключевая фигура в руководстве, занятая в последние годы созданием атмосферы предприятия, оказывается зажатой в угол. Лес рубят — щепки летят.

Разве не считают клиента полным дураком, когда он платит за 40-минутный перелет из Цюриха в Нюрнберг 600 евро, но за все это время не происходит ничего замечательного — ни единого мгновения, способного высечь искру заинтересованности? Если к тому же при заходе на посадку ему предлагается дешевый шоколад, то у клиента возникает предчувствие, что в старости его ждет богадельня. Вполне очевидно, что в следующий раз такой пассажир будет смотреть лишь на наличие билетов и их стоимость, а о выборе авиалинии и не задумается.

Эффект приемной: человек озирается по сторонам и обнаруживает каждый, даже крошечный, отбитый уголок на ножке стула, пятна вокруг дверной ручки или брошенную конфетную обертку под стулом напротив.

Фактор Т должен быть всегда на высоком уровне, чтобы можно было управлять восприятием клиентов. Если никакого Т нет, становится скучно. Если скучно, то вам принадлежит все время мира, чтобы отыскать иголку в стоге сена. Мы называем это «эффектом приемной»: когда скучно, клиенту бросается в глаза каждый, даже крошечный, отбитый уголок на ножке стула, пятна вокруг Дверной ручки и на ней самой или брошенная конфетная обертка под стулом.

Если же, наоборот, в приемной лежат брошюры, рассказывающие о философии предприятия, по стенам развешены свидетельства профессиональных успехов сотрудников и шефа, а на столике лежат какие-нибудь игры или головоломки, то ожидание обретает иное качество.

С современной тенденцией к предложению товаров и услуг по низкой цене и к концепциям типа «скупость безгранична» многим предприятиям предстоит еще пережить скверный сюрприз из-за фактора Т. Дешевизна сыгрывает свою роль только в том случае, если ценовой стратегией фирма способна передавать особый дух предприятия. В словаре немецкого языка слову «дешевый» сопутствуют такие определения: безвкусный, банальный, затхлый, бездушный, бессодержательный, ничего не стоящий. Слову «скупой» — скряга, корыстолюбивый, жадный, мелочный, подлый. Не «дешево и ничего не стоит», а «выгодно и имеет большую ценность» — вот стратегия, гарантирующая успех. Однако модели выгодной покупки тоже нужен свой Т-фактор.

Особенно проблематично обстоит дело с духом предприятия у фирм, твердо стоящих на ногах, где атмосферу воплощает собой ее основатель. А если однажды его уже не окажется на предприятии, что тогда произойдет с фактором Т? История успеха и дух основателя заворожат ли новых инвесторов?

В таких ситуациях велика опасность, что сменяющиеся генеральные директора будут постоянно внедрять в жизнь все новые и новые грандиозные программы, дабы идти по стопам основателя. И если они не смогут заменить отсутствующий дух основателя, даже инвесторы потеряют однажды радость от приобретенной «игрушки».

Это еще одна причина, почему наш отель всегда остается семейной собственностью. Особая атмосфера предприятия — а именно она делает нас теми, кто мы есть, — способна передаваться из поколения в поколение только собственниками, которые сами работают на предприятии.

Иногда мне доводится слышать за спиной: «Ох уж этот старикан, думает, раз он основал фирму, то должен вечно болтать о духе предприятия». Подобные вещи мало меня трогают, для меня важно, чтобы созданная атмосфера продолжала существовать.

Естественно, мы следим, чтобы дух основателя не превратился у нас в свою противоположность. Если перегнуть палку, то получится, как у приверженцев какого-нибудь гуру, — монотонно бубнят его изречения и заветы, но никто не размышляет о них всерьез, никто не стремится передать другим его интеллектуальное богатство. Заклинание духа часто делает невозможной открытую критику.

Слишком много воодушевления, слишком много духа предприятия бывает, однако, и в том случае, когда клиент воспринимает предприятие как слишком нарочитое, слишком сложное или как предприятие, на котором слишком затянуты «гайки».

Чересчур много воодушевления по поводу собственной продукции может привести к перегруженному ассортименту. В одной рекламной акции по продвижению на рынок новой продукции в супермаркете представили двадцать четыре сорта конфитюров. 60% клиентов пробовали товар, но только 3% покупали его впоследствии. В другом супермаркете с той же целью предлагалось лишь шесть сортов. Теперь пробовали только 40% клиентов, зато 30% всех посетителей магазина покупали конфитюр. Собственным воодушевлением нужно всегда делиться с клиентами, иначе хорошего окажется слишком много.

Сверхнавязчивый дух предприятия часто замечен в области дизайна и внутреннего декора. Если, например, в службе размещения отеля гостям станут выдавать плееры с кассетами, чтобы, проходя по отелю, они могли прослушать информацию о каждой картине, висящей на стене, то многим из них, скорее всего, это покажется чересчур навязчивым сервисом, если, конечно, речь не идет о полотнах великих мастеров.

Если, например, в каком-нибудь отеле в конце своего пребывания гость может купить в сувенирном магазинчике любые домашние аксессуары вплоть до щетки для унитаза, то это точно не по-нашему, не по-нюрнбергски. Даже для новаторского отеля это производит впечатление «перегиба». Вещи, которые действительно затронули нашу душу, должны обладать тайной. Если клиенту слишком откровенно их навязывать, он на них, конечно же, разок посмотрит, но останется равнодушным.

Слишком много и слишком мало надежных рабочих процессов

Фактор U — это установка на то, чтобы поддерживать клиентов надежными и стабильными рабочими процессами. Они должны функционировать, передавать ощущение чистоты и даже под давлением обстоятельств оставаться постоянными, а для клиентов — простыми и удобными. Фактор U относится сегодня к базовому качеству, к основе торта. «Ролекс» может быть только водонепроницаемым, машина — возвращаться из сервиса только с вычищенным салоном и т. п.

Но даже при отличном сервисе у фактора U трудности кроются в мелочах. Представьте себя гостем, который пришел к завтраку чуть позже других. В буфете он обнаруживает лишь пару кусочков ананаса, а о том, что была черника, он догадывается лишь по темно-синим пятнам на скатерти. Или пациент, который был записан к стоматологу на 8.30, но проходит в кабинет лишь час спустя в порядке общей очереди. Здесь нет ничего экстраординарного. Представьте себе супермаркет с очередями возле касс. Открывается дополнительная касса. Сотрудница пробивает чеки. Но после третьего клиента ей нужно раздобыть мелочь...

А поставьте себя на место клиенток, которые накануне субботнего похода за покупками прочитали о новой

рекламной акции, но только у кассы узнали, что рекламные цены будут действовать с понедельника. Или древесный уголь, который продается перед магазинчиком только для того, чтобы внутри не было грязи. Но если проезжающему мимо на машине клиенту нужна еще упаковка сухого спирта для розжига этого самого угля для гриля, ему все равно придется заходить в магазинчик. Во всех этих ситуациях с фактором U неладно. Нам всем известны последствия, когда он слишком слаб: недовольные клиенты и куча претензий, связанных с исправлением дефектов и возмещением убытков. Именно поэтому у предприятия возникает множество потерь и потенциальная возможность создать у себя отвратительный климат.

Тот, у кого проблемы с фактором U, никогда не сможет последовательно улучшать в других сферах ни атмосферу (дух предприятия), ни жизненный тонус, ни энергию. У нас квоты брака и издержки по устранению брака в отдельных подразделениях являются важнейшими индикаторами того, насколько мы владеем U-фактором. Возможное количество ошибок — это для каждого сотрудника непереносимая часть ежегодных ориентационных бесед с руководителем подразделения. Если же, напротив, с фактором U перегибают палку, т. е. клиенту навязывают порядок и стабильность сверх всякой меры, то в результате мы получаем бюрократию. Всем нам знакомы такие эпизоды: «Вы должны сначала заполнить тринадцать формуляров, а дать вам карандаш я не могу, если вы не заполняете четырнадцатый». Упрямо, тупо — слишком много U. Слишком много строгих нормативов зажимают сотрудников в тиски. И поэтому их внимание направлено на исполнение норм, а не на удовлетворение потребностей клиентов.

Зачастую с подобным бюрократическим поддержанием порядка связаны также установление большого количества параметров и внедрение статистических систем. Тогда

каждый месяц производятся такие горы бумаги с оценочными показателями, что их вообще никто не в состоянии проанализировать. Почему же тогда сразу не отказаться от них? «Не все, что идет в счет, может быть подсчитано,

Ум ценит порядок. Эмоции, однако, нередко стоят у него на пути.

и не все, что может быть подсчитано, идет в счет».

Ум ценит порядок. Эмоции, однако, нередко стоят у него на пути.

Если предприятие хочет основательно снизить квоту брака в своих рабочих процессах, оно должно обязательно одновременно работать и над фактором жизненного тонуса.

Существуют, впрочем, иные пути, чтобы припереть бюрократию к стенке. Один американский банк назначил за каждое рационализаторское предложение, которое устраняет какую-нибудь тупую регламентацию, премию в 50 долл. Только представьте на минуточку, что будет, если бы мы позволили себе в Германии опубликовать что-либо подобное против непрерывного потока законов, уже выходящего из берегов.

Слишком много и слишком мало жизненного тонуса

Наивысший жизненный тонус вызывает у клиента непригодное настроение. И сотрудники в таком настроении находятся в лучшей форме — истинно доверительные отношения, нет ни победителей, ни побежденных.

Но, как известно, это вовсе не нормальное состояние в пустыне сервисных услуг Германии. Чаще встречается персонал ворчливый, неряшливо одетый. Такие работники недоброжелательно и бесчувственно отвечают на нестандартные вопросы клиентов. А бесстыдно долгое вынужденное ожидание в очередях при оплате покупки?! В любой застольной беседе и на любой вечеринке об этом болтают часами.

Слишком много хорошего жизненного тонуса, слишком много сердечности, слишком много внимательности, слишком много ненавязчивой заботы — такого в сфере услуг не бывает вообще. Но и по фактору N тоже можно переборщить, пытаясь изо всех сил поднять жизненный тонус.

Если клиент по телефону должен сначала 10 секунд слушать приветственную формулу дамы из службы размещения, то, как бы мило ни звучал ее голос, жизненный тонус клиента, который хочет изложить свою просьбу, от этого не поднимется.

Или представьте себе гостя, которого будят утром: «Доброе утро, вы просили разбудить вас в семь часов, сегодня вас ждет замечательный день», — но, посмотрев в окно, он видит, что идет дождь. Конечно же, заученные фразы — лучше, чем ворчливое бормотание сквозь зубы. Но напускная доброжелательность раздражает большинство клиентов еще сильнее.

Улыбка сотрудника в сфере услуг имеет большое значение. Но сосредоточенность на улыбке порой отвлекает внимание от процесса оказания услуги. И зачастую улыбка напоминает улыбку Моны Лизы: непонятно, то ли улыбка, то ли проблемы с лицевыми нервами...

Так что напускная доброжелательность не очень эффективна, кроме того, сотрудники не должны выглядеть так, будто приняли допинг. Естественная, натуральная доброжелательность приносит намного больше пользы. Хотя ее, так же как и улыбку нельзя узаконить приказом. Улыбаться можно только тогда, когда весело на душе. В главе 5 (с. 99 и далее) мы покажем, как стараемся создать в отеле такую атмосферу, в которой сотрудники могли бы улыбаться по-настоящему и от всего сердца.

Наряду с действиями персонала при непосредственном общении с клиентами на настроение последних накладывает свой отпечаток и жизненный тонус самого процесса оказания услуг. Между тем в сегменте люкс отеля

предлагают и люкс-сюрпризы по части жизненного тонуса, например проглаживание газеты утюгом, чтобы не испачкаться типографской краской, персональные визитные карточки с актуальным в данный момент адресом...

Одна сеть отелей класса люкс создала даже сервисную службу Bade-Butler, которая за соответствующую оплату готовит гостям в номере ванну с растительными экстрактами, розовыми лепестками и обилием свечей вокруг. Чудо для гостей с суперзапросами.

Количество услуг класса люкс и затраты на хороший жизненный тонус гостей зависят, прежде всего, от ценовой лиги, в которой играет предприятие. Если ради жизненного тонуса используется слишком много услуг класса люкс, то появится чувство скованности — как у клиентов, так и у сотрудников.

Тогда клиенты не смогут чувствовать себя естественно и раскованно. Зачастую в подобных местах и сотрудники реагируют на собственную скованность таким высокомерием, что оно у них разве что не течет из носа. Новаторские отели в международных центрах порой бывают настолько «стильными», что большинство не выдерживает там больше одной или двух ночей.

Фактором успеха станет люкс и хороший жизненный тонус без крахмальных ярлыков. Ведь сервисный дизайн, просчитанный с холодной головой, гости видят насквозь. Клиенты не особенно ценят предприятия, где все идет без сучка без задоринки. Они хотят чувствовать подлинную, искреннюю сердечность, и тогда даже маленький сбой в оказании услуги не будет помехой.

Слишком много и слишком мало энергии

Фактор Е вызывает у клиента инициативу и «покупательское» настроение. Нет энергии — нет прибыли. Однако быть только лишь доброжелательным и сердечным с клиентами

иногда бывает мало. Клиенту не хватает вызова, как в спорте: я должен непременно вновь приехать сюда.

Если клиенты при общении с представителями фирмы ощущают слишком много энергии, это чаще всего связано с одной-единственной проблемой и зависит от одного-единственного пункта: слишком агрессивного давления со стороны сотрудников.

Робкие клиенты, которым стоит больших усилий однозначно сказать «нет» такому сотруднику, никогда больше не придут. Кому нужно тратить больше денег, чем, собственно, хотелось бы? Здесь переизбыток энергии действует во вред эффективности и даже приводит к разрыву с клиентом.

В этом пункте предприятия должны внимательно следить за тем, правильные ли они устанавливают материальные стимулы. Если, например, официанты в ресторане получают особую премию за каждый проданный десерт, тогда, естественно, может случиться и так, что слишком мотивированный сотрудник скажет насытившемуся гостю: «Неужто вы отказываетесь от десерта?» На наших семинарах и курсах мы учим персонал чувствовать меру побуждающего к покупкам поведения.

Однако переизбыток энергии на предприятиях сферы услуг редко бывает большой проблемой. Рвущиеся в бой сотрудники, более навязчивая информация чаще всего остаются без последствий. Клиентов не сразу начинает тошнить от такого поведения сотрудника, и у последнего есть время несколько умерить свое рвение.

Гораздо чаще, чем переизбыток энергии, в сервисе встречается ее нехватка. В торговле можно научить технике правильной реакции на отговорки клиента, технике завершения сделки и все это отработать на занятиях. Но за пять минут до закрытия магазина сотрудники скорее, думают о собственном свободном времени, нежели о том, как бы сейчас воспользоваться всеми этими навыками.

Гораздо чаще чем переизбыток энергии, а сервисных процессах встречается ее нехватка

Если вы как клиент замечаете в каком-нибудь специализированном магазине, что сотрудницы неохотно снизошли до вашего нестандартного пожелания, потому что им из-за него нужно отправляться на склад, значит здесь энергии не хватает. Если в ресторане персонал на вопрос гостя, какой все-таки вкус имеет данное блюдо, не знает, что ответить, тогда здесь однозначно слишком мало увлечены работой и, в свою очередь, у клиента тоже не появятся желания попробовать это блюдо.

То же самое происходит и с клиентом, к которому прикрепляется личный консультант банка с ограниченными полномочиями. В один прекрасный день захочется получить кредит или повысить кредитный лимит. К сожалению, решить этот вопрос его личный консультант не сможет — он должен сначала обсудить это с другими ответственными лицами. То, что с точки зрения внутренней системы контроля имеет очевидный смысл, воспринимается клиентом просто как неповоротливость, т. е. недостаток энергии.

Действенное средство для проявления энергии в контактах с клиентами состоит в том, чтобы знание сотрудника с нарастающей силой передавалось клиенту.

Когда в книжном магазине вы чувствуете желание сделать покупку? Когда продавец говорит вам: «К сожалению, сейчас этой книги уже нет в наличии, я посмотрю, может быть, мы ее заказали». Или когда он говорит: «К сожалению, два дня назад мы продали последний экземпляр, но эта книга пользуется таким спросом, что мы сразу же заказали еще. Завтра нам их уже привезут. Может быть, мне отложить экземплярчик для вас?»

Разница заключается лишь в тактике передачи знаний сотрудником. Нужно совсем немного, чтобы контакт с клиентом стал оживленнее. Но мы зачастую слишком быстро сдаемся и довольствуемся тем, что клиент не

замечает негативных проявлений. Часто практикуется слишком агрессивное давление со стороны продавца, потому что другой способ побудить клиента сделать покупку не культивируется. А необходимо предвосхищать желания клиента и предугадывать их, проявляя больше, чем обычно, готовности к действию и заражая клиента нашим знанием.

Сотрудники должны видеть каждый свой день сквозь «увеличительное стекло»

Необходимо осознавать и оценивать сыгранность этих факторов — понимая, когда чего-то слишком мало, а чего-то слишком много, — ведь мы живем в нашем отеле каждый день. Во всех подразделениях персонал проводит коротенькие совещания в конце дежурства. TUNE-совещания длятся всего пять-десять минут. Здесь, с одной стороны, происходит «сдача-приемка», а с другой — оценивается день. Какой сегодня была наша модель TUNE? Что вызвало трудности, в чем они заключались, какой урок мы можем из них извлечь?

Тем самым мы хотим быстро и без лишних сложностей зафиксировать события дня, словно запечатлеть их на пленке. Если вспомогательные средства становятся слишком сложными, сотрудники перестают последовательно использовать их. Нам не нужны совещания по итогам дня такие же сложные, как кинокамера, где требуется разбираться во множестве чисто технических подробностей, а в результате — упустить из виду настроение дня. В каждом подразделении пятиминутки имеют свои характерные черты. Нужно было преодолеть очень многое, чтобы все сотрудники смогли прокомментировать обсуждение. Можете представить себе, насколько внимательно следит за всем происходящим в течение дня ученик, зная, что вечером, при подведении итогов, спросят его мнение и оценку.

Важным, с точки зрения обучающего эффекта, стало для нас то, что каждое подразделение установило свои определения для объяснения этих четырех букв. Речь идет о том, чтобы тонко чувствовать разницу между подразделениями, о том, чтобы создать уникальное настроение на собственном предприятии. Что должно означать Т, U, N и Е — этой творческой работы никто у подразделений не отнимет.

Но если такая работа проделана тщательно, все это действует как увеличительное стекло, при помощи которого сотрудники могут внимательнее наблюдать за рабочими процессами на предприятии и формировать их.

Когда на семинарах мы представляем концепцию TUNE, то естественно, участники семинаров начинают рассматривать наш дом именно с этой точки зрения. Хотим ли мы того или нет, гости в «Шиндлерхофе» становятся более внимательными и тонко чувствуют отличия.

Наши сотрудники, конечно, знают, когда у нас в гостях особенно внимательные группы. Тем не менее все чаще происходит, что гости указывают нам, когда мы должны

сделать что-то лучше. «Почему возле японских растений в вашем садике вы не ставите табличек с названиями, как в ботаническом саду?» — спросил нас однажды участник конференции, которая проводилась в нашем японском саду!

Модель TUNE должна быть в сердцах сотрудников

Новые сотрудники гостиницы изучают модель TUNE на однодневном семинаре. Ясно, что я, как руководитель семинара, тоже всегда нахожусь там, даже если у меня еще много других дел. После этого дня мы считаем, что сотрудники

знакомы с моделью TUNE. Теперь они готовы каждый день лучше изучать и усваивать эту концепцию. После TUNE-семинара каждый получает на память серебряный значок с четырьмя буквами. Нам не важно, будет ли он носить значок на груди или нет. Для нас важно, чтобы полученное знание нашло дорогу к сердцу каждого из сотрудников и чтобы они помнили о нем и развивали по мере возможности. Благодаря ежедневным итоговым пятиминуткам новички будут все больше осваивать нашу концепцию. В каждом подразделении оценки дня вывешиваются на белых планшетах, которые мы разместили всюду в переходе от служебной зоны к гостевой. Через месяц у каждого сотрудника есть обзор всего периода по дням. Обобщающая оценка включается в ежемесячные отчеты руководителей подразделений.



Мы часто совершаем инспекционные обходы и пристально рассматриваем отдельные сферы деятельности сквозь призму TUNE. Такая форма внутреннего контроля очень эффективна для нас. Каждый раз набирается достаточно материала для тренингов и всегда есть что улучшить. Эти обходы мы специально совершаем без контрольных списков и формуляров. Такой инструмент позволяет нам учить наших сотрудников видеть целое, а не заикливаться лишь на отдельных пунктах. Затем собранная информация анализируется. Также мы начали во всех документах, касающихся качества, писать формулировки, принципиально учитывающие точку зрения клиента. Раньше формулировка была такой: «Кофе необходимо сварить за полчаса до начала семинара»; теперь

же это звучит иначе: «Ни один участник семинара не может заставить нас врасплох только потому, что приехал раньше, а мы не приготовили кофе». Это кажется мелочью, но работу над этими формулировками мы рассматриваем как дальнейший шаг в развитии более четкого представления о превосходном сервисе.

Наша концепция TUNE очень проста для понимания, поэтому она живет с нами в текучке будничных дел: «Три стула сразу — это же большое Е». Или в одном подразделении сотрудники договорились о тайном знаке для стрессовых ситуаций. Теперь незаметно для гостей они могут вовремя подсказать своему коллеге, что тот слишком напряжен или взволнован.

Работы в сфере обслуживания зачастую очень быстро становятся рутинной. Если сотрудник большую часть времени находится в непосредственном контакте с клиентами, он легко может постепенно становиться все менее и менее внимательным и восприимчивым. Поддерживать внимательность на высоком уровне — это весьма серьезный вызов для руководящих работников. Они смогут сделать это, только если ежедневно будут работать рядом с рядовыми сотрудниками и обсуждать с ними на эти темы. Однако разговор ни в коем случае не должен быть долгим. Тут нет ничего особенно оригинального, но если все делать последовательно, то способность сотрудников к восприятию меняется. Наш девиз этого года звучит так: «ОГО: Осмотрительно Глядя и Отдавая себе отчет о происходящем независимо от текучки каждого дня». Мы уже стали лучшими и хотим быть еще лучше. Сотрудники у нас теперь шутят: «Это как — осмотрительно глядя и отдавая себе отчет или всего лишь текучка?»

Итоги главы:

- Обсудите со своими сотрудниками, что на вашем предприятии значит «слишком слабо», а где — «перегнули палку»?

Подумайте обо всех четырех факторах: атмосфера (дух) предприятия, порядок и стабильность, хороший жизненный тонус и энергия!

Вспомните несколько конкретных инцидентов, когда между клиентами и предприятием что-то пошло не так, как хотелось. Убедитесь, учатся ли ваши сотрудники на ошибках! Спрашивайте в личной беседе самых важных клиентов, насколько сердечны и доброжелательны сотрудники, находящиеся в вашем ведении!

Дайте возможность вашим сотрудникам оценить самим, как будут относиться клиенты к тому, что их желания читаются по глазам, что им готовы постоянно оказать услугу, и «заражаются» ли они знаниями каждого сотрудника!

Введите для пяти минут в подразделениях правило: всегда обсуждать минимум по одному особенно удачному и одному негативному моменту в общении с клиентами!

5. «Заряжать» звенья цепочки сервиса

Сервис-драматургия

Настроение — это сыгранность всех звеньев цепочки сервиса. Для этого, однако, мы должны больше знать, например, о том, как клиенты воспринимают посещение магазина или ресторана. Отчего зависит их настроение? Как клиенты переживают рабочий процесс, какое у них при этом чувство времени? Когда им кажется, что время едва тянется, а когда — пролетает незаметно? И не на последнем месте вопрос: когда в цепочке событий отдельные негативные моменты меньше всего бросаются в глаза? Речь идет о сознательной последовательности, о драматургии всей цепочки сервиса.

То, что остается в памяти клиентов, — это целостная оценка оказанных услуг. Она объединяет три фактора:

- сумма маленьких «да» и «нет»;
- апогеи и низшие точки;
- итог посещения ресторана (магазина), сделанная покупка.

О сумме маленьких «да» и «нет», т. е. мелких приятных сюрпризов или мелких (а порой и весомых) негативных Моментов, мы уже говорили в первой главе. Теперь решающим является осознанно расставить акценты в течение всего времени пребывания гостя. Позвольте, сервису ненавязчиво обслуживать клиентов. Ваши клиенты должны сначала прибыть в гостиницу, осознать, где они, осмотреться. Фитнес-студия, которая устанавливает зеркало при входе, дает, таким образом, своим потенциальным клиен-

там женского и мужского пола возможность подправить прическу и платье и направиться к стойке администратора с чувством большей уверенности в себе.

В первую минуту ваш персонал должен сделать главное — вселить в клиентов уверенность, что здесь им рады и что они сделали правильный выбор, придя сюда. С са-

Сумма маленьких «да» и «нет», апогеи и низшие точки, а также итог посещения (ресторана) или покупки и составляют целостную оценку клиентом оказанных услуг.

мого начала не предоставляйте поведение сотрудников воле случая, а установите ритуал встречи клиента и определите, как персонал должен вести себя в этот момент.

После заселения в отель клиентам нужно время, чтобы сориентироваться. Эту функцию берут на себя

короткие устные сведения или таблички с информацией. В конце «фазы ориентации» должен быть сделан положительный акцент, чтобы перевести гостя в следующую, более активную фазу. В ресторане, например, клиенту вручают меню, на столе зажигают свечку и ставят корзиночку с хлебом. «Микросхема» клиента реагирует на это довольным «Что же, приступим!» — и он делает следующий шаг.

Затем по ходу пребывания всегда есть и будут более спокойные фазы. Однако не позволяйте «напряжению» клиента слишком опускаться и во время ожидания. Дайте ему возможность увлечься чем-либо. Клиенты, которые чем-нибудь заняты, перестают замечать, как медленно тянется время. Журналы в приемной, часы или табло, которые показывают, сколько еще осталось ждать, небольшие настольные игры, чтобы скоротать время, телевизор, видео и т.п. хорошо справляются с этой функцией. Чем активнее клиенты вовлечены в процесс, тем медленнее будет накапливаться их раздражение, если вдруг что-то пойдет не так, как планировалось.

Для клиентов время ожидания не является принципиально негативным событием. Чаще они даже больше заинтере-

сованы в свободном выборе, чем в быстрой реакции. «Когда вы хотите забрать вашу машину? Сегодня вечером или завтра утром?» Для повышения хорошего жизненного тонуса следите внимательно, когда и где вы можете с малыми затратами дать вашим клиентам возможность выбора. Как и в большинстве отелей, мы предоставляем своим гостям самим решать, хотят ли они начинать свой день со звонка будильника в номере или им больше нравится, чтобы их будил наш персонал.

У врачей, поверенных, учителей, психотерапевтов есть одна проблема: они вынуждены хотя бы время от времени устраивать своим клиентам или пациентам встряску. Поэтому надо стараться плохие новости, боль, неудобство и прочие неприятные вещи держать на максимально коротком «поводке». Чем дольше тянется неприятный момент, тем в большей степени воспоминание о нем будет доминировать над общим впечатлением клиента.

Чем активнее клиенты вовлечены в процесс, тем медленнее будет накапливаться их раздражение, если вдруг что-то пойдет не так, как планировалось.

Проведите сами логический эксперимент. Вы делаете маленькую ставку в игре. Что вы предпочитаете? Дважды выиграть по пять евро или один раз — десять? Большинство людей предпочитает выиграть дважды. А как насчет проигрыша? Лучше один раз десять евро или два раза по пять? Вот именно!

По этой причине предприятия должны делить положительный опыт на несколько отдельных этапов, а негативный — собирать в одной фазе.

Самое важное значение имеет финальная фаза пребывания клиента в отеле. Сейчас вы должны впечатляющим образом завершить процесс оказания услуг. Окончание исключительно весомо, потому что все, что произойдет в этой фазе, лучше всего запомнится клиенту. Поэтому круизы. Каждый день завершаются каким-нибудь сюрпризом — полуденные буфеты, вещевые лотереи, конкурсы, шоу и т.п.

По той же причине главным событием недельного круиза для пассажиров остается ужин с капитаном. В финале сервисного «приключения» вам нужны литавры или хотя бы туш. В нашем ресторане официант приносит постоянным гостям, которых мы хорошо знаем, при расчете музыкальную шкатулку, в которой лежит счет. Открываясь, шкатулка играет песенку: «Кто за это заплатит...»

Систематически разбирайте с вашими сотрудниками процесс оказания услуг. Какие встречи следует проводить дольше и как добиться большего позитивного эффекта? Какие из них, наоборот, следует сделать короче? Какие моменты доброжелательности клиент должен запомнить в деталях? Как уже упоминалось, в процессе оказания услуг не должно быть никакой шероховатости и никаких резких переходов. На практике это самая большая проблема.

У вас 30 сотрудников в хорошем настроении и один — в плохом, но по закону подлости именно он окажется у телефона, когда позвонит ваш самый проблемный клиент. И именно этот сотрудник окажется на месте, когда потом подойдет клиент с какой-нибудь жалобой. Неудачное общение с сотрудником, который не в лучшей форме, может свести на нет все, что прежде делали другие.

Поэтому узнайте у своего персонала, какими моментами в рабочих процессах они сами не удовлетворены. Начните с тех звеньев в цепочке сервиса, где базовое качество еще не на высоте. Здесь у вас самый большой спрос, вызванный отставанием производства. То, что улучшается, гости, как правило, обычно замечают сразу.

Жесткие или свободные режиссерские указания?

Устанавливая правила рабочего процесса, вы осуществляете режиссуру собственного спектакля, который назы-

вается сервис. При составлении режиссерских указаний возникает вопрос: «Насколько жесткой должна быть режиссура?» Вы остановитесь на шкале где-нибудь между «вообще никаких» и «очень жесткие указания». Представьте себе, например, в подробностях, как надо приветствовать гостя.

В ресторанной системе часто бывают чересчур жесткие правила (или стандарты). Стандартное правило для приветствия может быть сформулировано приблизительно так: «Как только гость заходит в ресторан (делает 2-3 шага), его приветствуют словами: "Добро пожаловать", сияющей улыбкой и осуществляя непосредственный визуальный контакт...». Может быть, дальше будет написано следующее: «... мы кланяемся, незаметно наклоняя верхнюю часть корпуса на 10%...». Можно переборщить в чем угодно. При чрезмерно жестких указаниях образ действий начинает становиться механическим.

Что происходит, если вы, наоборот, не даете вообще никаких режиссерских указаний? То, как сотрудники приветствуют гостя, предоставляется на волю случая, зависит исключительно от личных пристрастий каждого или скопировано с поведения руководства. Опыт показывает, что зачастую для организации волшебного момента встречи режиссуры не хватает.

У нас для приветствия мы выбрали нечто среднее и для всех сотрудников установили следующее: сотрудник появляется перед гостем с милой, доброжелательной улыбкой и своим поведением показывает, что мы полностью в распоряжении гостя, что он — в центре нашего внимания. Гость чувствует нашу радость по поводу его прибытия и сердечность нашего приветствия. По возможности мы обращаемся к гостю по имени. Мы спрашиваем о его пожеланиях и помогаем ему. Непосредственно в про-

Нам нужны не тупые роботы-исполнители, а люди, которые привносят свою собственную индивидуальность в волшебные моменты общения с гостем.

цессе приветствия мы стараемся выяснить пристрастия гостя, чтобы полностью удовлетворить его потребности и тем самым сделать его пребывание максимально приятным.

Жестких указаний у нас нет. Мы больше напоминаем о наших главных ценностях, об атмосфере, которая должна быть создана во время встречи гостей. Нам нужны не тупые роботы-исполнители, а люди, которые привносят свою индивидуальность в волшебные моменты общения с гостем.

Исполнение, спектакль — каждый сотрудник интерпретирует это чуть иначе, и только тогда он может живо реагировать и быть единственным в своем роде. Все методы менеджмента раскалываются в итоге об индивидуальность, которую забыли принять во внимание, — это основной тезис Рейнхарда Шпренгера. Одно и то же поведение у одного сотрудника будет выглядеть неестественным, а другому подойдет самым лучшим образом. Вчера одна сотрудница из утренней смены приготовила для гостя кофе в 5.15 прямо у стойки размещения. Сегодня утром она приложила к кофе записочку с бодрым изречением. И то и другое оказалось исключительно уместным; ничего подобного вы не можете регламентировать.

На наших внутренних тренингах мы объясняем сотрудникам: каждый должен пользоваться своей моделью TUNE. Существует как «перебор», так и «недобор». Мы предоставляем свободное пространство, но, как и у любого пространства, у него тоже есть границы, которые мы обозначили с помощью наших режиссерских указаний в руководстве по качеству.

Сотрудники не хотят забывать о своей индивидуальности и вкладывают в работу частичку своей души. Однотипность не везде подходит. Различия характеров и личностей сотрудников — это не факторы помех, а, напротив, вызов, как в спорте. Руководящие работники

должны принимать во внимание эти порой едва уловимые различия. В противном случае у сотрудников возникает вопрос: с какой стати мы должны обращать внимание на различия между клиентами и их характерные особенности, если до нас вообще никому дела нет?

«Развитие неповторимости и уникальности каждой личности делает нашу работу творческой и продуктивной». Так написано в нашей брошюре о культуре игры. «Не выше заданного предела» — для этого у нас есть ИСО. В «Шиндлерхофе» мы считаем, что «спектакль» будет иметь гораздо больший успех, если не вмешиваться постоянно во все, а давать каждому сотруднику возможность привносить в «спектакль» самое лучшее, что у него есть. Успех на 15% зависит от профессиональных знаний и на 85% — от личности.

Идти от внешнего к внутреннему

При организации сервисных процессов фирмы часто недостаточно внимательно относятся к тому, чтобы действовать, последовательно опираясь на точку зрения клиента. Мы называем это «идти от внешнего к внутреннему».

Во многих курортных местах в десять раз больше внимания уделяется витринам местных туристических информационных бюро, нежели дорожным указателям на въездах и выездах из населенного пункта, хотя самый большой поток посетителей именно там. Это организация «от внутреннего к внешнему». Если в супермаркете из-за нехватки места сотрудники оставляют пустую тару в проходах, где она мешает покупателям, это тоже образ действия «от внутреннего к внешнему». Аналогичная

Часто это всего лишь мелочи, но из-за них у клиентов складывается впечатление, что они обязаны подстроиться к внутренним рабочим процессам фирмы.

ситуация: с вашим ребенком произошел несчастный случай, и вы приходите в пункт «скорой помощи», где после пары вопросов, которые позволяют оценить тяжесть травмы, сотрудники начинают подробнейшим образом узнавать у вас массу сведений о ребенке. А о том, что волнует вас и вашего ребенка, а именно тяжесть травмы и что теперь вас ждет, вам абсолютно ничего не говорят, к тому же сотрудница без конца входит и выходит из приемного покоя.

Это мелочи, но из-за них у клиентов складывается впечатление, что они обязаны подстроиться к внутренним рабочим процессам фирмы. Это и внутренние, технически сложные для восприятия на слух сокращения в корреспонденции («Нач. отд. DT2»), и сложный или совершенно непонятный профессиональный язык брошюр.

Но есть и исключения: одна строительная фирма, которая изготавливает материалы для стропильных конструкций, «перекроила» собственные рабочие процессы. Поставки теперь ориентируются не на процесс изготовления, а на процесс монтажа. Сквозная система с наглядной нумерацией деталей и узлов, цветная маркировка в поставляемой с товаром технической документации, простота и доступность этой документации сокращают время монтажа. На дерево специально наносятся номера смежных деталей, что делает монтаж еще более быстрым и безошибочным.

И точно так же перестроилась одно малое предприятие, специализирующееся на помощи клиентам, у которых сломались компьютеры, в связи с чем они полностью потеряли информацию. Раньше один из техников по мудреному списку вопросов допытывался у нервных, находящихся в полной прострации клиентов о возможностях спасения информации, заложенной в компьютер. Нередко клиенты в таком состоянии не могли сразу понять техника и уже через секунду выходили из себя. Доля те-

лефонных контактов, заканчивавшихся скандалом, была столь высока, что фирма наняла сотрудницу, которая прежде работала в службе «телефона доверия» для склонных к суициду подростков. Благодаря ее сострадательной манере утешать клиентов удалось радикально снизить число «холостых» звонков. Здесь также потребовалось изменить направление взгляда — перейти от «внутреннего» взгляда техника на «внешний» взгляд телефонной спасательницы душ.

Убедительность через атмосферу

При организации сервисных процессов должны регламентироваться многие детали как окружающей обстановки, так и поведения сотрудников. Однако намного важнее, чем определять правилами каждую мельчайшую деталь, создать атмосферу, которую клиент должен ощущать не только в течение всего «спектакля», но и в отдельных эпизодах. Но на вопрос: «Какие правила мы должны жестко определить для сотрудников?» — следует, конечно же, найти ответ.

Но прежде следует решить более важный вопрос: «Какую атмосферу гость должен ощущать в нашем заведении, и каким может быть вклад в это каждого сотрудника?» Незатейливые футболки, рубашки с передниками, как в бистро, или жилетки с черными брюками для официантов — от этого зависит настроение в зале. Сравните с партитурой, которая лежит перед глазами у дирижера: в ней есть также режиссерские указания по поводу атмосферы, манеры исполнения. Будет ли что-то сыграно «адажио», т. е. медленно, или же «маэстозо» — величественно, благодаря этому будет создано то или иное настроение. Между «скерцо» и «аллегро» есть тонкие различия, хорошо известные профессионалам.

У композитора есть определенное представление, в каких пассажах его музыкального произведения должна чувствоваться определенная атмосфера. Когда специалисты по рекламе выполняют заказ, у них, наряду с необходимостью передать опреде-

Не позволяйте случайным обстоятельствам определять, какую атмосферу предстоит почувствовать клиенту в вашем сервисном спектакле.

ленное сообщение, всегда есть задача передать тональность, основное настроение. Если отель приветствует по телефону своих клиентов: «Приветик, отель...», то вы сразу же знаете, что вы с полным правом можете ожидать от этого отеля. Так что

не откладывайте решение данного вопроса на потом. Не позволяйте случайным обстоятельствам определять, какую атмосферу предстоит почувствовать клиенту в вашем сервисном «спектакле».

Посредством атмосферы и отдельных деталей вы можете влиять на клиента. В нашем ресторане мы с работниками кухни приняли девиз: «Франкония* ищет новые пути». Мы соединяем традиционные местные блюда с кухней всего мира. Порой наши повара даже приправляют местные блюда иноземными соусами и пряностями. Однако речь не идет о том, чтобы в угоду моде забавляться скрещиванием необычных кулинарных приемов. Напротив, мы хотим предложить гостям вдохновенное «приключение» в нашей атмосфере старинного крестьянского двора. Как вам порция филе в уютной обстановке нашего ресторана?

Расставлять акценты

Наряду с маленькими «да» и «нет» клиенты будут вспоминать и об отличном обслуживании, и о мелких недочетах,

что они заметили в период пребывания у нас. Недочетов следует избегать при помощи классического управления качеством. Максимальные величины, напротив, должны интегрироваться в рабочие процессы. В зависимости от продолжительности контакта и эмоциональной вовлеченности клиентов можно совершенно осознанно делать более сильные или более слабые акценты в сервисном процессе. Это могут быть акценты, видимые для глаз либо затрагивающие обоняние, вкус или осязание. Но всегда акценты в сервисном процессе должны быть такой силы, чтобы клиент имел возможность действительно сразу сосредоточиться на них.

Часто — в качестве увертюры — въезды и входы оформляют особенно эффектно. Презентабельные подъездные дорожки, красный ковер, шпалеры, широкие лестницы или же, напротив, длинный, узкий полутемный проход в тенденциозный ресторан или цирк, после преодоления которого зал кажется еще просторнее, — это все образные акценты в фазе пролога.

Ту же функцию выполняет бокал шампанского при встрече или же маленький кулинарный «привет» от поваров, который персонально преподносят каждому гостю после его размещения в номере. Это как в отделочной фирме, в которой на стадии консультаций предлагают своим потенциальным клиентам таблицы цветов, взятые из психологического теста, и тем самым ошеломляют клиентов.

Гигантские люстры, декоративные огромные букеты цветов, картины или скульптуры — образные акценты, которые клиент будет видеть во время своего пребывания. Изготовленные из масла или шоколада настольные украшения, выполненные мастерами кухни; тарелки, которые подогреваются перед тем, как на них положить приготовленное блюдо, а затем в духе классического кулинарного

Акценты в сервисном процессе всегда должны быть такой силы, чтобы клиент имел возможность действительно сразу сосредоточиться на них.

* Франкония — историческая область Германии, где находится Нюрнберг. — *Прим. пер.*

искусства закроют стеклянными колпаками, а официанты снимут их по команде и т. п. — все это равным образом создает те самые моменты, когда сервис приковывает к себе внимание клиента.

Маленькие акценты могут планироваться заранее или рождаться спонтанно. Это и шеф-повар, который выходит из кухни и беседует с гостями, и приготовление блюд непосредственно в зале и т.д.

Ключевые моменты в финальной фазе особенно важны, потому что они хорошо сохраняются в памяти клиента. Маленький настольный фейерверк, большой торт, прощальный танец в подарок ставят своего рода фирменную печать на пережитых событиях, на предоставленном обслуживании.

В нашем центре проведения конференций мы расставляем акценты при помощи буфета-транспортёра, который работает во время перерывов, когда гости и участники конференций отдыхают за чашкой кофе. А вместо настоящего пылающего камина у нас большой экран, на котором частенько играет виртуальное пламя. Во дворе усадьбы мы выстроили пекарню. Это очень сильный визуальный эффект: глаз не отвести, когда жарко топится печь, наполняя двор романтической атмосферой и ароматом свежего хлеба.

Пекарня точно передает установку, которой хочет добиться ресторанная кухня, — все «свежее, домашнее». Акценты не должны быть лишь эффектными трюками и «ловушками для глаз». Они должны возбуждать интерес, привлекать внимание, а при этом воссоздать в сознании клиентов ценности и дух предприятия.

Детали, на которые обращает внимание клиент

Клиенты воспринимают сервисную цепочку позитивно, когда акценты и кульминационные пункты ощутимы

и сумма маленьких положительных деталей остается в виде добрых воспоминаний. Прежде всего, решающими являются мелочи. Только никогда не знаешь, какая из них затронет клиента за живое.

Но улучшать детали лишь самую малость — недостаточно. Если клиенты встретят две-три детали, то в зависимости от уровня собственной внимательности они

может быть их и не заметят, и пройдут мимо. Скажем, у нас на стойке лежит много камней-талисманов. Для семи из десяти клиентов они явно не представляют никакого интереса. Однако если же нам удастся этими камешками затронуть какую-то струнку в душах трех остальных, значит мы добились многого. Точно так же дело обстоит с другими деталями — не всегда знаешь, кого и чем можно заинтересовать.

У нас это называется «работа над деталями», когда мы беремся за маленькую секвенцию, за маленький сервисный эпизод. Иногда это комната в номере отеля, другой раз — коридор, ведущий к туалетам. Если в какой-то сфере взаимодействует множество деталей, возрастает вероятность, что гости отметят это, а кто-то даже обратит на это особое внимание. Главное, чтобы эти детали были в радость, чтобы клиентам было всегда о чем поговорить.

Место для кофе-брейка для многих конференц-отелей является важной зоной. Здесь люди встречаются для обмена информацией и вновь заряжают свои «аккумуляторы».

Тут-то наш буфет-транспортёр и привлечет их взоры. Но мы хотим добиться большего. Конвейер сам по себе — не более чем трюк. Мы же хотим во время перерыва представить целый букет разнообразных мелочей. Поэтому перерывы на кофе мы тематически разделили по зонам: есть «лужайка с фруктами», есть «молочная улица», зона «утоления жажды», «житная» зона и зона здоровья.

Маленькие детали решают все. Только никогда не знаешь, какая именно деталь затронет клиента за живое.

Например, на нашей «молочной улице» всегда в изобилии молочные продукты, йогурт, творог из сливок с фруктами, мягкое мороженое или маленькие стаканчики с молочным коктейлем. Мы хотим подчеркнуть нашу компетентность в области питания и с помощью особой атмосферы: например, выставляя мешки с кофе в зоне, где проводятся семинары. Несколько маленьких деталей — это немало.

И, естественно, наши гостиничные номера тоже являются важным моментом в череде событий, переживаемых клиентом. От наших знаменитых резиновых уток в ванне до малюсеньких предметов на раковине! В одной только ванной комнате мы заботимся о куче мелочей. На поиск нужных деталей должна также работать сыгранность с другими подразделениями. Например, работник сервиса в ресторане заметил, что гость пьет минералку без газа. Он информирует об этом административно-хозяйственную службу, и минеральная вода, которая стоит в номере, тут же заменяется. Так гость почувствует воодушевление, готовность к действию и прекрасную согласованность рабочих процессов между отдельными подразделениями.

Гости сталкиваются у нас с необычными деталями повсюду. На кухне мы используем соль с микроэлементами и нефilterованную морскую соль. Весной на столах у нас вместо цветов стоят маленькие горшочки с тимьяном. В жаркие дни мы добавляем в домашние леденцы необычные ароматизаторы, а в особых случаях подаем на стол теплый хлеб в керамической форме, в которой он был выпечен.

Одна из наших учениц-практиканток была недовольна тем, что наш ресторан редко посещают родители с детьми.

Мы хотим видеть как можно больше семей с детьми в качестве постоянных посетителей.

Гости сталкиваются у нас с необычными деталями повсюду. «Цветные карандаши и гейм-бой, разве не может быть ничего другого?» — спросила наша ученица себя.

И написала сценарий экскурсии для детей по нашим уголкам: теперь они могут узнать историю «Шиндлерхофа», познакомиться с его бывшими владельцами и многое другое. Кто из Бременских музыкантов сидит на одной из наших крыш? Как зовут метрдотеля ресторана в «Шиндлерхофе»? Кто оставил перед конференц-центром отпечаток своей руки, как в Голливуде?

Дети отправляются на экскурсию, а потом самые маленькие в мире повара готовят с одним из наших учеников повара потрясающий обед. Дети заняты, родители отдыхают, сотрудники испытывают облегчение. Творческое решение для детей плюс замечательный учебный эффект для наших практикантов. Если сотрудница службы размещения, узнав нашего постоянного гостя, видит, что в гостинице есть свободные номера и производит замену забронированного номера на лучший, что, в свою очередь, радует клиента, то тут нет ничего особенно оригинального. Но это неизменно производит впечатление, даже если со столь же предупредительным обслуживанием наш гость может столкнуться и в других отелях.

Подобная работа над мелкими деталями доставляет радость всем нашим сотрудникам. И всегда есть возможность что-то где-то улучшить. В некоторых уголках определенно маловато N и слишком мало E. Чтобы обилие таких деталей не выглядело притянутым за уши, базовое качество должно быть на высоком уровне. Если гостю подают плохо вымытый стакан, он тотчас замечает это, и тогда ему уже дела нет до нашего дивного горшочка с тимьяном.

Мы уделяем очень много внимания деталям. Мы определяем умение создавать детали как один из «слоев взбитых сливок», благодаря которому мы намерены оторваться от конкурентов. Без большого «числа оборотов» за счет все новых и новых мелочей сегодня вы не добьетесь никакого удивительного качества.

Тайные эмоциональные прикосновения

«Ловушки для глаз» и кульминационные пункты— это откровенные изюминки в комплексе сервисных событий. Маленькие «да» и «ого!» тоже вполне отчетливо ощущаются нашими клиентами. После пребывания в отеле каждый клиент будет вспоминать какие-то мелочи. Наряду с этим есть вещи, о которых потом клиент вряд ли вспом-

нит. Большей частью они действуют подсознательно.

Тайные эмоциональные прикосновения могут затрагивать все чувства. Они действуют подсознательно

Тайные эмоциональные прикосновения могут затрагивать все чувства. Тихая «музыка сфер» на заднем плане едва воспринимается нашими

гостями — участниками конференций. Но, если ее выключить, они осознают, что чего-то не хватает. В розничной торговле давно известно об активизирующем продажи правильно подобранном музыкальном фоне. Во многих ресторанах в течение вечера громкость музыки то усиливается, то снижается в зависимости от того, насколько оживленное настроение в зале.

Запахи — следующий источник тайных эмоциональных прикосновений. Ароматические пирамиды, посредством которых в течение дня обыгрываются разные запахи, широко распространены сегодня в отелях. Ароматические попури из лепестков цветов, изделия из экзотических пород деревьев, свечи, травы стали сегодня излюбленным подарочным ассортиментом и как аксессуары встречаются даже в маленьких магазинчиках. Ароматы «транспортируют» воспоминания; каждый из нас хранит в своей памяти запахи юности. Выпечка на месте идеально подходит торговле продовольственными товарами, потому что мы лишь с большим трудом способны оторваться от запаха свежеиспеченного хлеба и пирожков.

Теплые, чувственные поверхности также на подсознательном уровне сообщают нам моменты приятных ощу-

ний. Такие материалы сейчас в моде, они пришли на смену гладким, холодным и идеальным поверхностям. Мы моментально чувствуем разницу, когда под ногами обычный ковер, а когда — роскошный, скрадывающий шаги ковер.

Хрустящий гравий и терракотовые горшки создают средиземноморское настроение. Ландшафт из гравия, камней и бамбука воспринимается посланцем японской садово-парковой культуры. Плетеные стулья на террасе, яркие краски на белом фоне вызывают у большинства клиентов ассоциации с безмятежной пляжной жизнью. Тем не менее узоры из темно-синих с белым полос ассоциируются у нас, скорее, с солидным приемом в среде флотских чинов.

Вспомните мотивы в каталогах домов моды и дизайнерских журналах: лето и у нас всегда проникнуто духом незатейливой, чувственно-радостной вечеринки на пляже. Зимой ту же самую роль несет празднично-новогод-

ний мотив. Дизайн и мода действуют преимущественно по принципу тайных эмоциональных прикосновений. Поэтому окружающая обстановка стала одним из ключевых факторов в торговле, гостиничном и ресторанном деле, как и в сфере досуга.

Наш собственный ресторан мы

переделываем каждые несколько лет. Старательно, не жалея времени, подбираем цвет, текстиль, декор и посуду. И когда поставщики присылают нам новую

Дизайн и мода действуют преимущественно по принципу тайных эмоци-

ональных прикоснове-

ний. Поэтому окружаю-

щая обстановка стала

одним из ключевых фак-

торов в торговле, гости-

ничном и ресторанном

деле, а также в сфере

досуга.

свою приверженность местной кухне. В меню были представлены также поставщики, двое рыбаков: «Они забрасывают свои сети и в жару, и в холод. Порой им приходится ледорубом прорубать себе по озеру путь. Но награда — драгоценный улов. Холодная вода — это не только гарант лучшего качества рыбы, но и лучших ее видов. Здесь водятся такие редкие виды рыб, как налим и хариус, которые обожают резвиться в ледяных водах озера». Клиентам рассказывается маленькая история, которая представляет философию предприятия гораздо лучше, нежели целая брошюра, посвященная философии фирмы.

Тайные эмоциональные прикосновения повышают положительный жизненный тонус клиентов. В стремительном мире, полном стрессов, новых технологий и информации, клиентам очень хочется пережить вновь успокаивающие, ненавязчивые прикосновения «мягких лапок, милых сердцу».

Пусть говорят ярлыки и таблички

Относитесь к ярлыкам и табличкам как к продолжению личного диалога с клиентом. Конечно, они не живые существа и здесь нет никакого диалога, но благодаря им связь функционирует вне зависимости от распорядка дня сотрудника и без его присутствия. Ярлыки и таблички должны не только информировать и непосредственно продавать, но и передавать атмосферу и характер. Они — инструмент, фактор жизненного тонуса и духа фирмы.

Выберите как-нибудь время и рассмотрите таблички в таком аспекте. Зачастую они используются лишь для указаний и запретов («Пожарный кран» или «По газонам не ходить»). Или же скромно служат почтой для новостей торговли: «Сегодня рекламная акция». Однако это никоим образом не улучшает факторы жизненного тонуса и не дает возможности клиентам ощутить дух предприятия.

Уныло и слишком мелким шрифтом написанные таблички перед кафе, листовки формата А4 вместо таблички, кое-как прилепленные клейкой лентой, тексты, составленные в канцелярском стиле. Здесь живет и процветает сервисная пустыня Германии. Часто ярлыки и таблички выглядят дешевой, если, скажем, на них доминирует логотип изготовителя, а не предложение магазина или ресторана. Но бывает и иначе: современные, художественно выполненные ярлыки и аккуратные логотипы, стильные таблички со словом «забронировано», декоративные гигантские грифельные доски, соответственно оформленные проспекты и брошюры и т.п. повышают фактор положительного жизненного тонуса. Но зачастую предприятия упускают даже шанс разумно сообщить свои цены. Если, заходя в кафе, на грифельной доске перед входом вы читаете: «Добро пожаловать, на кофе и пироги, на кружку пива» — и дальше: «После обеда недорогое меню», — то вы точно знаете, что вас ожидает: стандартные блюда в обычном кафе.

Если наш гость во время завтрака или в обеденный перерыв пользуется шведским столом, то мы ставим маленькие ярлычки с описанием каждого блюда и более подробной информацией о нем. Так мы увеличиваем степень ситуативного переживания. Наш бизнес-гость таким образом оценивает не только на глазок, сколько трудов вложили работники кухни в изготовление пяти домашних конфитюров.

Если хозяин итальянской кофейни оставляет висеть плакат о футбольном матче неподалеку от столиков своих постоянных гостей еще в течение нескольких месяцев после игры, это не лень, а выражение его страсти к футболу. И именно поэтому (а также из-за вкусного эспresso) в его кафе самая разнообразная публика, какой нет ни в одном другом кафе города.

Между тем у нас, как и в Америке, широко распространено, что клиенты все чаще наталкиваются на заявление о

миссии предприятия. Недавно я ехал в такси. На спинке кресла рядом с водителем были перечислена система ценностей таксопарка, висела табличка «Сегодня вас везет ...» и был указан телефонный номер для жалоб. Это превосходный сервис, но там, где его не ждут.

Индивидуальное обслуживание постоянных клиентов

При каждом визите постоянные клиенты наряду с базовым качеством должны вновь и вновь убеждаться в правильности выбора оферента. Для этого постоянный клиент обязательно должен заметить, что его обслуживают иначе, чем клиента, появившегося впервые. В этих целях сегодня на многих предприятиях используют картотеку клиентов. День рождения, хобби, пожелания относительно номера и фотография — это известные сведения. Но по-настоящему интересно нам становится лишь тогда, когда добавляется много мелких деталей, а именно предпочтения и привычки гостя: например, что гость обязательно хочет иметь в номере большой телевизор, что он с удовольствием ест молочные продукты в перерывах на кофе-брейк, что предпочитает, когда кофе подают в кружке, а не в чашке, а также с кем из его фирмы следует согласовывать организационные вопросы и т. д.

Этот материал поможет сделать его пребывание в отеле приятным. Сотрудники могут использовать это знание в диалогах с клиентом. Но даже здесь возможен «недобор» и «перебор». У клиентов не должно складываться впечатление, что подобное внимание связано с картотекой, а не с радостью сотрудников от его визита. В этом случае они видят рабочие процессы насквозь, и волшебство пропадает.

«Настройка» на гостя начинается у нас еще до его приезда. За день до прибытия сотрудница сверяется с карто-

текой клиентов и распоряжается, чтобы в номере, в помещениях для проведения конференции или в ресторане были отражены какие-либо предпочтения клиента. Мы также требуем от нашего коллектива, чтобы картотека постоянно пополнялась. Это заставляет сотрудника быть внимательным даже во время десятого визита клиента.

Однако ведение историй клиентов и всей картотеки — лишь форма индивидуального обслуживания наших постоянных гостей. Каждый год мы проводим опросы клиентов. Руководители подразделений и ученики ежемесячно опрашивают выборочно кого-либо из постоянных гостей. В личных беседах спрашивается, довольны ли они нашей работой и нашим «слоем взбитых сливок». Мы дополнительно спрашиваем о соотношении цена — производительность, о нашей реакции на жалобы, об инновационных возможностях и качестве каждой из сфер деятельности. Оценка каждой беседы заносится в картотеку клиентов. Таким образом, при очередном визите мы знаем, где нам следует приложить особые усилия.

Индивидуальный подход к жалобам

Результаты известного обследования одной авиакомпании показали, что треть пассажиров во время полета была чем-то недовольна. Однако 69% этих недовольных пассажиров не подали никаких жалоб, но и больше не возвращались к этому вопросу. 23% недовольных пассажиров обращались к сотруднику фирмы, и лишь 8% в конце концов подавали жалобы. Так или очень похоже реагируют клиенты во многих отраслях.

Основательная причина, чтобы интенсивно заниматься жалобами, **Ведь сначала исчезнут жалобы, не дающие результата, а потом — клиенты.**

клиенты. Все больше предприятий с сертификатом ИСО регламентируют в своих руководствах по качеству процедуру установления обратной связи с клиентом и реагирования на жалобы. Потребители и клиенты стали все чаще опрашиваться оферентами.

Так же и мы установили порядок действий при появлении жалоб. Мы обучаем этому во всех наших подразделениях. За годы работы мы внедрили уже множество возможных вариантов реакции (от извинительного письма, вручения небольшого знака внимания до личного разговора с принесением извинений). И у нас есть стандартные письма, которые мы всякий раз приводим в соответствие с ситуацией.

Но чем больше мы беспокоимся о том, удалось ли нам действительно утешить клиента, тем больше мы замечаем, что наш порядок действий был до сих пор слишком схематичным. Клиенты по-разному реагируют на нашу манеру обращения с их жалобами. И мы начали индивидуально подходить к клиентам в зависимости от типа жалоб. Потому что не все клиенты, которые жалуется, движимы одними и теми же мотивами. Известная сегментация по следующим типам оказалась для нас весьма полезной:

- «ревизоры качества» (20-30% всех клиентов, которые жалуются) хотят сообщить, что именно пошло вкривь и вкось, чтобы то же самое не повторилось во время их следующего визита;
- «контролеры последствий» (20-25%) действительно заинтересованы в том, что произошло;
- «любители вести переговоры» (30—40%) ищут способ получить компенсацию за что-либо;
- «жертвы» (10-20%) ищут, в первую очередь, подтверждения и участия;
- «фаны» (10-20%) хотят, чтобы их инициативы и их похвала стали известны всем сотрудникам. Они с удовольствием были бы членами фан-клуба.

В зависимости от типа клиента мы варьируем и нашу реакцию на его жалобу. Но, в принципе, любая жалоба — это подарок, так как служит для исправления ошибок и совершенствования.

Итоги главы:

- Проверяйте, в каких звеньях вашей сервисной цепочки базовое качество еще отстаёт! Как можно скорее сотрите с лица земли эти «нет» ваших клиентов!
- Просмотрите с сотрудниками их собственные рабочие процессы и поищите пункты, которые при взгляде «изнутри» организованы логично и понятно, но неприятны или неудобны для клиентов!
- Определите, какое настроение, какую атмосферу должны чувствовать ваши клиенты!
- Если вам предстоит дорогостоящие приобретения или переделки, как можно раньше примите принципиальное решение, хотите ли вы вложить сюда лишь минимум средств или же приобретение должно стать кульминационным пунктом в череде событий!
- Намечайте для себя отдельные сферы деятельности, где вы работаете с вашими сотрудниками над маленькими «да» и «ого!».

Улучшайте вашу систему реагирования на жалобы, выделяйте различные типы жалобщиков, а исправляя ошибки и производя возмещение ущерба, используйте только индивидуальный подход к клиентам!

6. Блеск в глазах сотрудников

Пробуждать воодушевление и самоотверженность

По данным социологического опроса, сегодня в Германии 12% работающих по найму обладают высокой степенью мотивации и увлечены своей работой. 70% лишь «отбывают службу по уставу», а 18% внутренне уже составили заявления об увольнении. Итак, подавляющее большинство не вкладывает в работу энергии больше, чем необходимо. Никакой

Пишут явно больше, чем воплощают в жизнь.

страсти — сплошная тоска. Однако если вы сейчас в какой-нибудь поисковой интернет-системе запросите слово «мотивация», то получите порядка девяност тысяч сообщений на эту тему. А если в каком-нибудь книжном интернет-магазине вы закажите книгу со словом «мотивация» в заглавии, вам предложат их более тысячи. Пишут явно больше, чем воплощают в жизнь.

Наш «Шиндлерхоф» мы просто не хотим сравнивать с другими конференц-отелями. Мы — кузница кадров высокоталантливых руководителей. Мы хотим, чтобы наши люди вступали на стезю самостоятельности. У нас не приживаются сотрудники с жизненной позицией, ориентированной на скучное проведение досуга и работу спустя рукава, — те, которые прячутся за тарифными соглашениями.

Работа, больше похожая на работу, где дается большая свобода принятия решений, в коллективе, который сплочен дружескими отношениями

Наше видение ситуации не списано, не заимствовано, мы в этом глубоко убеждены. «Работа, больше похожая на хобби, где дается большая свобода принятия решений, в коллективе, который сплочен дружбой», — гласит наше видение в «Шиндлерхофе». Работа, больше похожая на хобби, означает вовсе не безмятежность, удобство, сладкие пирожки, а получение удовольствия от работы.

На одном из семинаров мы предложили сотрудникам написать, как бы им хотелось, чтобы ими руководили. Благодаря этому и появились наши принципы управления. Два-три из этих принципов — идеалы, довольно далекие от реальности. Но мы все время поглядываем на стену, где они размещены. Живем ли мы тем, что себе наметили?

1. Мы воодушевлены желанием работать.
2. Мы проявляем сердечность исходя из наших внутренних убеждений и культивируем доброжелательное отношение к нашим внутренним и внешним клиентам.
3. Мы трудимся, имея перед собой ясные и понятные для всех цели.
4. Мы принимаем другого и его метод работы таким, какой он есть (это означает уважение вне иерархии), в соответствии с нашей системой ценностей и нашими целями.
5. Мы предоставляем профессиональные услуги высокого уровня, чему содействует как непрерывное повышение квалификации в профессиональном плане, так и развитие личности.
6. У нас есть дар инновации, и мы с радостью и удовольствием занимаемся внедрением изменений и постоянными улучшениями.
7. Самодисциплина помогает нам в достижении баланса ответственности между руководящими работниками, между руководством и коллективом и между сотрудниками.
8. Мы приветствуем конструктивную критику, что и демонстрируем своей готовностью ее воспринимать и способностью критиковать.

9. Мы формируем наши отношения — один за всех, и все за одного — ясно и последовательно, открыто и честно.

Наши молодые, жаждущие свершений сотрудники не сидят без дела. Если мы пишем: «Мы культивируем доброжелательное отношение к внутренним и внешним клиентам», — то это, конечно, показывает излишне резким руководителям их истинное лицо — подобное поведение едва ли отвечает принципу доброжелательного отношения к внутренним клиентам.

По опыту известного преподавателя менеджмента Рейнхарда Шпренгера, четверо из пяти управленцев не в состоянии выполнять работу, за которую им платят, т. е. они не умеют создавать условия для высоких достижений своих сотрудников. Чтобы мы могли соединить наше видение «работа — хобби» с высшим профессионализмом, нашим руководителям необходима гораздо более высокая, нежели средняя, планка в отношении увлеченности работой и самоотдачи.

Именно от их труда зависит, будут ли к сотрудникам предъявляться чрезмерные требования или же коллектив станет воспринимать трудности, как вызов в спорте.

Воодушевление и увлеченность берут начало у руководителя. Я могу воодушевить других только тогда, когда сам воодушевлен и убежден: «Да, я здесь на нужном месте и своей радостью и воодушевлением поведу моих сотрудников за собой». Для этого руководителям нужно еще посматривать в зеркало. С этой целью мы предлагаем новым руководящим работникам выполнить упражнение, где нужно закончить фразы: «Мой особый талант — это... Неважно, что происходит, я всегда был способен... Для меня это счастье, что я являюсь лицом, которое...»

От руководителя зависит, будут ли к сотрудникам предъявляться чрезмерные требования, или же коллектив станет воспринимать трудности, как вызов в спорте.

Естественно, здесь присутствует и разбор собственных негативных черт: «Если бы я только мог избавиться от... Мне всегда тяжело давалось... Моя жизнь стала бы проще, если бы...» Мы хотим, чтобы наши руководящие сотрудники уяснили себе источник воодушевления.

Когда с претендентами на вакансию в нашем отеле я говорю о позиции руководства, то очень внимательно слежу за глазами людей — я хочу заметить в них блеск. И этот блеск глаз мы сами видим, когда работаем над тем, как нам посредством поиска, приема на работу, продвижения и совершенствования сотрудников приблизиться к нашему видению труда.

Если мы требуем от наших сотрудников воодушевления и самоотдачи, то должны предоставить им «встречную услугу». Для нас это не означает — воодушевление за деньги, скорее — воодушевление и совершенствование. Что повышает мою цену на рынке труда? Кто помогает мне, тому помогаю и я.

Из работы люди хотят извлекать пользу для себя как личности. Американец Том Петере считает, что нет такого предприятия, которое подобающим образом заботилось бы о внешних клиентах и одновременно о внутренних. Ориентация на интересы клиента начинается внутри предприятия.

Формировать команду

Событийное переживание клиента возникает вследствие правильного исполнения сервисного «спектакля». Следовательно, нужно находить правильное распределение ролей на сцене. Наши принципы определяют, на что нужно обращать внимание новых сотрудников нашего «ансамбля»: дар воодушевления, желание работать, сердечность, исходящая из внутренних убеждений, уважение вне зависимости от иерархии, профессиональные достижения выше средних.

Удерживать сотрудников в нашей отрасли непросто. Известная текучесть кадров запрограммирована заранее. Искусство в том, чтобы иметь в «ансамбле» оптимальное соотношение между опытными специалистами и свежими силами: хорошие сотрудники могут стать еще лучше, очень хорошие сотрудники могут стать превосходными. Помогает то, что в последние годы мы стали привлекательной фирмой на рынке вакансий. К нам попадают преимущественно таланты — это наша награда за многолетний созидательный труд. С годами у нас появилось хорошее чутье на то, какие факторы являются критическими и отличают хорошего «артиста» от идеального претендента на замещение должности. По нашему опыту, великие «артисты» сервиса отличаются тремя умениями:

**Хорошие сотрудники
могут стать
еще лучше. Очень
хорошие сотрудники
могут стать
превосходными.**

- Они способны даже за очень короткое время контакта с гостем установить настоящие человеческие отношения. Это обусловлено эмоциональной компетентностью, к которой, прежде всего, относятся чуткость, непредвзятое внимание к клиенту и мастерство убеждать и влиять на настроение при непосредственном общении.
- Они устойчивы к нагрузкам, а ведь стресс — самый мощный тормоз сервиса. Как только сотрудники умудряются сохранить холодную голову при стрессе, как им только удастся оставаться доброжелательными и спокойными?
- Они умеют гибко реагировать на «замену исполнителя» и изменение ситуации, не теряя своей естественности и компетентности.

Наш новый сотрудник должен обладать этими умениями в высокой степени. Если же этого нет, то и повсед-

невные требования, и обучение быстро выявят пределы его возможностей. Что же касается других умений, мы знаем, что в нашем коллективе, отличающемся высокой производительностью, новички со временем овладеют ими.

Непосредственно для претендентов на работу мы разработали метод «семи фильтров» приема. После получения заявления от претендента «Шиндлерхоф» сначала представляет себя сам. Мы высылаем информационный пакет, куда входят: история развития нашего отеля, культура игры и политика предприятия, намеченный объем продаж, объем продаж, запланированный для каждого сотрудника, действующая органиграмма, брошюра сотрудника, последние сообщения в прессе о нашем отеле и личное письмо-приглашение руководителя подразделения.

Сотруднику настоятельно рекомендуют основательно вникнуть в политику фирмы, ознакомиться с системой ценностей и целями предприятия и решить для себя, возможно ли увязать воедино его личные ценности и цели с ценностями и целями «Шиндлерхофа». Если претендент все же приходит на собеседование, его просят провести подробный анализ того, насколько он будет выгодным партнером для отеля. Наряду со этими вопросами мы придаем особое значение тому, чего именно претендент ожидает от «Шиндлерхофа» и что полезное может предложить «Шиндлерхоф» он сам.

На следующем этапе происходит подробная установочная беседа, во время которой специфика наших требований сравнивается с проведенным претендентом анализом. При приеме на работу руководящего работника может быть дополнительно проведена графологическая экспертиза.

Если выясняется, что претендент и мы подходим друг другу, согласовывается дата двухдневной пробной работы. Если соискатель успешно проходит и через этот фильтр, он получает трудовой контракт, целевой план

текущего года, концепцию деятельности подразделения и программу повышения квалификации, нашей собственной Шиндлерхофской академии. Добро пожаловать в наш коллектив!

Для новых членов коллектива мы всегда устраиваем вечер. Все сотрудники получают план города, путеводитель по городским барам и ресторанам, талон на консультацию у стилиста с выполнением стрижки, талон на традиционное нюрнбергское застолье с сосисками и букет цветов. Как и на многих других предприятиях, у нас есть хороший обычай приставлять «крестного» к каждому новому сотруднику в первые месяцы его работы. К такому опытному куратору он обращается по всем вопросам.

Во всех подразделениях у нас есть, конечно, вводные программы с жесткой структурой, в которых регламентировано все — от церемонии приветствия в первый день до приобретения отдельных профессиональных знаний и навыков в течение испытательного срока. После испытательного срока мы просим наших сотрудников поделиться своими впечатлениями. Нам особенно интересно, что приятно удивило сотрудников и что они нашли не слишком хорошим. Но мы также хотим знать, что именно на его последнем месте работе по сравнению с нашим было особенно хорошо и не следует ли нам пересмотреть у себя соответствующие позиции с целью их улучшения.

Для нас очень важно почувствовать, что сотрудник отлично играет свою роль, что он действительно для нее подходит, что он может и хочет вложить в ее исполнение свои таланты. Сотрудники, которые не могут и не хотят, должны поскорее определиться. Они действительно не хотят учиться? Они действительно не хотят

У нас не бывает компромиссов при распределении ролей в нашем «ансамбле».

Видеть в сотрудниках лучшее.

заботиться о клиентах? Если это так, помогите им найти работу у конкурентов — причем чем быстрее, тем лучше. У нас не бывает компромиссов при распределении ролей в нашем «ансамбле». От этого зависит успех общего выступления.

В третьей главе этой книги (с. 39 и далее), где рассматривались отдельные факторы TUNE, мы показали, что успех хорошего контакта между клиентом и сотрудником — крайне чувствительный и важный миг. Если у сотрудника в этот момент нет уверенности, что руководитель подразделения его поддерживает, то большая часть такого общения пойдет не лучшим образом. Тут, как в спорте: если тренер не верит в игрока, тот никогда не сможет обрести лучшую форму.

Сотрудники улавливают это невербально. Они чувствуют, когда начальник о них заботится. Раньше я очень гордился тем, что всегда успевал туда, где выявлялись какие-либо проблемы. И поэтому я всегда активно общался с сотрудниками именно тогда, когда они были не в лучшей форме. Потом я заметил, что проповедую-то я позитивный настрой, но слишком часто показываю иной пример. Циничные начальники говорят в таких случаях: «Люди-то они хорошие, да проблемы от них большие».

Наш руководящий принцип — культивировать сердечность, исходящую из внутреннего убеждения, и преисполненное любви обхождение, — был плохо реализован. Сегодня я стараюсь встречаться с сотрудниками, когда они в лучшей форме. Это совсем не то, что застать сотрудника в тот момент, когда у него все не ладится.

Мы должны любой ценой дать нашим сотрудникам возможность представить себя в лучшем свете. Ни один сотрудник, который слишком занят собой и собственными проблемами, не способен одновременно настроиться на гостя или проблемы своего коллеги. При помощи коммуникативного тренинга или тренинга продаж сотрудники

могут получить определенный профессионализм, однако их поведение всегда будет производить впечатление некоторой натянутости и неестественности.

Люди на предприятии должны чувствовать, что они принадлежат ему, что они важны и что все действительно зависит от того, как они работают.

Понятно, мы должны не упускать из виду опасность чрезмерного благодушия. Если до достижения цели далеко, если задним числом выясняется, что опасность вовремя не распознали, вера в силу позитивного мышления пропадает.

Если кто-то решил пробежаться по раскаленным углям и в результате обжег ноги, то в дальнейшем будет с большей осторожностью относиться к таким приключениям и не принимать желаемое за действительное.

Нам нужны хороший глазомер для оценки реальности и сила, чтобы укреплять позитивный настрой. Так, мы четыре года назад стали документировать положительную обратную связь с клиентами. Отзывы делятся по высказываниям: о предприятии в целом, о сердечности сотрудников, об отдельных сотрудниках, об окружающей обстановке и качестве обслуживания.

С тех пор как мы стали проводить такую оценку, у наших сотрудников заметно прибавилось уверенности в том, как наши сильные стороны с восторгом воспринимаются клиентами и какие слабые позиции следует укреплять. Благодаря позитивной обратной связи с клиентами и у наших руководящих работников всегда имеются ясные подтверждения успеха новых проектов или услуг. Если же от клиентов не приходят положительные отзывы, когда их не спрашивают специально, значит эти новшества производят слишком мало впечатления.

Нам нужны хороший глазомер для оценки реальности и сила, чтобы укреплять позитивный настрой.

Для хорошего настроения в коллективе мы должны генерировать успешные события, а не только держать всех в рамках ограничений.

Для хорошего настроения в коллективе мы должны генерировать успешные события, а не только держать коллектив в рамках ограничений. В нашем отеле мы нагружаем проблемами и сотрудников, и руководство. Но одновременно и разгружаем их, чтобы они могли проявить во всей полноте свои сильные стороны. Например, один начальник подразделения, чья главная задача — быть радушным хозяином, был не особенно силен в вопросах организации. Почему мы должны были постоянно говорить ему об этом недостатке? Разве нельзя снять с этого начальника определенные обязанности и передать их одному из сотрудников подразделения? Поддерживая в людях сильные стороны, мы стали гораздо креативнее.

Жизнерадостность сама по себе высвобождает так много энергии, что ею заражаются люди вокруг нас. Мы должны видеть позитивное настроение, распознавать и поддерживать его. Унылые люди не дают тепла.

Обучение a la carte

Подбирать нужных людей — это один из критических факторов успеха сферы услуг. Однако сотрудников следует также развивать и обучать. В одном из опросов, например, участвовали владельцы престижных ресторанов и отелей. Их спрашивали по поводу того, какие есть инструменты и каким образом они их используют, чтобы сотрудники на их предприятиях вкладывали в работу всю душу.

В ответах чаще всего речь шла о двух инструментах: внутренние курсы и совместное определение цели. Подарки и маленькие знаки внимания, специальные семинары, совместные мероприятия, стимулирующая оплата труда и премии по итогам работы, а также расширение сферы должностных обязанностей сотрудников по сравнению с этим играли менее важную роль.

Опрос также показал, что 40% фирм планируют свои мероприятия по обучению не более чем на шесть месяцев, а следующие 20% предприятий (с численностью менее ста человек) отдают темы обучения на откуп своим подразделениям. Если внутренние курсы являются одним из важнейших средств, чтобы «вытянуть» из сотрудников все самое лучшее, значит обучение требует тщательной разработки концепции и перспективного планирования.

Правда, многие фирмы знают, что у них слишком велика текучесть кадров. Во многих организациях для новых сотрудников есть вводная программа. Однако продолжать обучение сотрудников впоследствии им даже в голову не приходит. Как правило, руководители не сомневаются, что сотрудники очень скоро уволятся. Подобное поведение можно позволить себе только в том случае, если у вас избыток клиентов и слишком велик бюджет на завоевание новых.

Нашей собственной Шиндлерхофской академии уже четвертый год. В 2003 году в распоряжении членов коллектива имелось 26 разных тем и 40 дат начала занятий на выбор. Обучение — бесплатное для всех сотрудников. Но сотрудники посещают курсы в свое свободное время. Внутренняя норма — шесть дней повышения квалификации на одного члена коллектива в год. В этом отношении в нашей отрасли мы относимся к лидерам. Из результатов вышеупомянутого опроса известно, что 35% всех предприятий в гостиничном и ресторанном бизнесе дают своим сотрудникам на повышение квалификации не более одного дня в год. Вас еще удивляет сервисная пустыня Германии?

Каждый год программа обучения пересматривается точно так же, как наше меню. Бестселлеры, т. е. тренинги, которые посещаются чаще всего, и классика, главное дело нашей семьи, остаются в программе. Включаются новые тренинги. Стимулом к ним являются, с одной стороны, рационализаторские предложения сотрудников, а с дру-

гой — итоги обратной связи с клиентами. Также новые темы обучения могут появляться благодаря последним семинарам по целевому планированию на год. Именно там решается, какие новые перспективные темы необходимо ввести в программу обучения.

Обучение начинается при вводе сотрудников в «спектакль». Если вы хотите, чтобы они с самого начала активно участвовали в процессе оказания услуг, тогда не следует усаживать их с кучей пособий по организации работы в каком-нибудь помещении, а через полдня просто взять и «кинуть в холодную воду». Сотрудники интуитивно чувствуют, что у руководства нет времени заботиться о них.

В правилах игры Шиндлерхофской академии определено, что именно сотрудники должны освоить в первый год обучения. Сюда относится курс «Образ мышления — Шиндлерхоф», в котором представлены наша брошюра «Культура игры», способ обращения с пособием по организации, ключевые процессы нашего предприятия и модель Европейского фонда управления качеством. Наша ответственная сотрудница, отвечающая за эту тему, не только читает лекции, но всегда готова дать консультации по любым вопросам. К обязательной программе относится также наш внутренний семинар по концепции TUNE (см. главу 4, с. 79), на котором мы знакомим сотрудников с нашей концепцией управления сервисом.

Наряду с обязательной программой сотрудники могут выбирать из множества различных предложений то, что им нравится. Каждый имеет возможность самостоятельно сформировать свой личный курс повышения квалификации. Единственное условие заключается в том, что курсы, согласованные в установочной беседе с руководителем подразделения, естественно, должны посещаться. В нашей Шиндлерхофской академии мы называем это «обучение a la carte*».

* Carte (фр.) — карта; здесь меню, карточка; diner a la carte — обедать по карточке, порционно. — *Прим. пер.*

Для всех сотрудников мы проводим семинары по преодолению стрессовых ситуаций, ведь с таким трудом выработанное поведение мгновенно меняется в кризисной ситуации. Мы учим наших сотрудников обходиться с подобными ситуациями, используя Ки Гонг*. Также все члены нашего коллектива могут посещать семинар нашего архитектора, где рассказывают об учении Гете о цветах**, о фэн-шуй и т.п.

В нашей программе и тот семинар, что веду я сам: об экономике гостиничного бизнеса. У нас каждый сотрудник должен иметь представление о движении наличности, загрузке мощностей, объеме продаж и т.п. С тех пор как экономически тяжелая ситуация в стране влияет на текущие дела, наш ответственный за качество сотрудник регулярно проводит для всех семинары по контролю, регулированию расходов.

Курс по тенденциям развития причесок и консультации по подбору прически в зависимости от типа лица, задумывались для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями. Наряду с этим у нас есть также классический курс изучения продукции, в котором производители и поставщики знакомят наших сотрудников со своими товарами и услугами. Руководители подразделений и их заместители посещают мой открытый семинар по управлению «Энергия предприятия». Еще есть курсы по риторике, продажам и др.

Естественно, мы извлекаем выгоду из того, что в нашем конференц-отеле гостят известные преподаватели и коуч-консультанты, и благодаря длительному сотрудничеству

Ки Гонг (Qi Gong) — букв. «осуществление (упражнение) дыхания» — одно из восточных боевых искусств, включающее в себя наряду с соответствующей философией и боевыми приемами различные упражнения по релаксации и восстановлению энергии. — *Прим. пер.*

«Учение о цветах» — так называется книга Гете, посвященная теории цвета. — *Прим. пер.*

мы можем частично использовать их советы и для наших управленцев.

Хорошо понимать самого себя — еще одна предпосылка превосходного сервиса. Только тогда сотрудник способен отдавать все самое лучшее. Каждый наш сотрудник должен заглядывать в свою душу и определить собственные потребности в повышении квалификации. В его распоряжение мы предоставляем весь наш ассортимент, из которого он может сделать выбор. Такие «свободные пространства» заряжают их энергией.

Производственные совещания с энергией

В четвертой главе мы говорили о том, что на итоговых совещаниях мы каждый раз делаем обзор дня и отслеживаем сыгранность факторов модели TUNE. Однако точно так же, как обзор прошедшего дня, важна и настройка на день грядущий. За десять минут до начала работы наши сотрудники встречаются, чтобы сосредоточиться на задачах дня. При двух сменах и 365 днях работы это более 700 коротких совещаний в год, на которых мы говорим о том, что мы должны особенно тщательно отслеживать во время «спектакля». Производственные совещания в сфере сервиса являются одним из важнейших инструментов управления перед началом «спектакля». Однако зачастую на многих предприятиях эти пятиминутки идут по недостаточному продуманному сценарию. В зависимости от того, насколько удачными будут эти несколько минут, «зазвучит» настроение сотрудников — как в хорошем, так и в плохом смысле. Вы в последний раз расслабляетесь и проторенной дорожкой бредете на дежурство или же излучаете энергию и радость, что сейчас начнется «спектакль»?

Всем знакомы производственные совещания, на которых царят уныние и скука? Начальник подразделения подготовился плохо, нужно ждать, пока все соберутся, работники

кухни часто сбегают, директор опять бубнит об одном и том же. Результат: совещание затягивается, настроение среднее, сотрудники расходятся с пятиминутки в полном унынии.

В спорте во время пятиминутки перед началом игры, на которую собирается команда, тренер сразу чувствует, кто и как настроен на предстоящую игру. За короткое время он уже не может дать каких-либо слишком сложных указаний. Это уже давно было сделано. Но он может еще раз освежить в памяти команды два-три важных пункта, а еще — создать настроение. В конце пятиминутки он знает, с какой энергией его команда вступает в игру.

Производственные совещания в сфере сервиса являются одним из важнейших инструментов управления перед началом «спектакля».

Как делаем это мы? Цель производственных совещаний ясна: каждый сотрудник владеет информацией о процессе обслуживания и его важнейших особенностях. У нас перед началом работы все сотрудники и повара собираются в ресторане. Руководство ресторана обсуждает на основании плана бронирования на текущий день следующие пункты: предварительная и последующая загроуженность столов; наличие постоянных гостей и их пристрастия; особые случаи; обслуживание конференций, включенное в цену; в начале недели — также особенности недельного абонеента и меню для «гурманов».

Шеф-повар и метрдотель каждый день до десяти часов утра определяют блюдо дня. Все стандартные пункты рассматриваются в кратчайшее время. Никаких дополнительных пунктов не обсуждается, чтобы осталась еще пара минут на вопросы и ответы.

Можно, кстати, ввести дополнительное правило: через пять минут звонит будильник, и любой сотрудник может уйти. Во всяком случае всегда лучше ввести ограничение по времени. Это заставляет руководителей подразделений сосредотачиваться на главном и за эти короткие минуты передать больше энергии сотрудникам.

Начальник— играющий тренер

Вы можете замечательно скоординировать работу идеально укомплектованного коллектива и его производственные процессы, наполнив их множеством маленьких «да!» и «ого!». Вы можете интенсивно повышать квалификацию сотрудников. Но только действие во время «спектакля» определит, какие эмоции получит клиент — будут ли они «вялые», нормальные или сверхположительные.

Однако во время «выступления» любой сотрудник может сделать массу мелких ошибок. Чтобы их было меньше, сотрудникам следует развивать в себе сознательность. Если не встретить доброжелательно каждого десятого входящего в ресторан клиента, то при ста клиентах в день это будет десять клиентов, которых не встретили надлежащим образом. При трехстах рабочих днях в год это составит три тысячи маленьких «нет» для наших гостей. Так что наши сотрудники должны быть всегда «здесь и сейчас», не витая мыслями в облаках, иначе три тысячи «нет» легко размножатся в геометрической прогрессии.

По сравнению с другими отраслями многие предприятия сервиса имеют одну ярко выраженную особенность: зачастую они предлагают прекрасное обслуживание, располагая относительно неопытными и не очень хорошо оплачиваемыми сотрудниками. У нас ведь теперь нет специалистов, с которыми выработались общий язык и общее понимание исключительно за счет многолетней практики.

В нашей отрасли встречаются самые разнообразные люди: профессионалы и неудачники; ученицы и умудренные жизнью матери; юные дарования, которые с помощью «гостеприимной» профессии хотят узнать мир; отцы семейств, дорожающие своим рабочим местом; молодые руко-

водители, которые знакомы с миром клиентов по фирме собственной семьи; молодые сотрудники совсем из другого культурного слоя, для которых наш отель сам по себе воплощает недостижимый предмет роскоши. И эта пестрая смесь, ко всему прочему, еще очень часто меняет работу!

Еще одна закономерность — сегодня в большинстве разношерстных коллективов, оказывающих услуги, вы все реже можете рассчитывать на общий фон, общую «детскую комнату». Правила игры в отношении обхождения с клиентами должны сначала закрепиться в сознании всех управленцев. Затем они должны в полной мере передаваться сотрудникам, чутко отслеживаться в текущей работе и корректироваться.

Поэтому в нашей отрасли сотрудниками нужно руководить иначе. Множество рецептов, созданных для предприятий, где работают люди с высокой квалификацией, у нас не работают. Вам знакомы начальники, которые оглашают желаемые изменения, подчеркивают преимущества нового образа действий, отвечают на пару вопросов в конце, а затем исчезают, чтобы потом вдруг вновь материализоваться на «ковре», когда дело не слишком ладится или же идет не так хорошо, как хотелось бы? Тогда они тут как тут с открытыми или скрытыми угрозами и санкциями. Такое в нашем чувствительном к изменениям бизнесе не приветствуется.

Повторим: искреннюю сердечность и готовность к оказанию услуг, образ действия невозможно регламентировать до мельчайших деталей. Руководящие работники могут показывать это личным примером и помогать сотрудникам становиться лучше. Но для этого начальники во время выступления всегда должны быть с сотрудниками рядом, готовить и руководить ими во время спектакля. Естественно, бывают разные

Успешные руководители гораздо чаще контактируют с членами своих коллективов, нежели их менее успешные коллеги.

Сегодня в большинстве разношерстных коллективов сферы сервиса вы все меньше можете рассчитывать на общий фон, общую «детскую комнату».

стили управления, направленные на достижение успеха. Однако сравнительные исследования в различных отраслях показывают, что, прежде всего, существует одна общая особенность, отличающая успешных начальников от остальных: успешные руководители гораздо чаще контактируют с членами своих коллективов, нежели их менее успешные коллеги. Они чаще ведут разговоры (вербальный контакт) со своими сотрудниками. Но для контакта между начальником и персоналом не всегда нужен разговор. Часто достаточно маленького жеста или встречи глазами, чтобы во время «выступления» выправить мельчайшие промахи.

В принципе это — чтобы не отходить от наших TUNE-аллегорий — как выступление оркестра под управлением опытного дирижера: ему не нужно дергаться в конвульсиях, как шаману, хватает легкого жеста палочкой или выразительного взгляда, и музыканты знают, *что* им надлежит сделать.

Чем менее опытни сотрудники, тем интенсивнее должен быть контакт с руководителем. Хороший руководитель понимает, когда следует дать сотруднику новые указания во время выступления или чье поведение он должен скорректировать, а когда ему лучше подождать и перевести дух. Согласно модели стиля управления по Бланхарду, мы различаем несколько типов сотрудников:

- мотивированные, но недостаточно компетентные сотрудники;
- относительно неопытные сотрудники с минимальной компетентностью, но зачастую со слабой увлеченностью работой;
- компетентные сотрудники, недостаточно уверенные в себе, со слабой мотивацией;
- компетентные и увлеченные работой сотрудники.

Эффективное управление постоянно настраивается на эти различные «хочу» и «могу» отдельных сотрудников.

Наряду с индивидуальной поддержкой каждого руководителя подразделений должны отрабатывать также особые пункты общих производственных совещаний. Часто бывает невозможно одновременно сосредоточиться более чем на двух-трех пунктах. Начальники — как тренеры футбольных команд. Только после матча они ощущают высокую концентрацию напряжения от постоянных контактов с клиентами и сотрудниками.

В нашем отеле мы следим за тем, чтобы руководители были рядом с сотрудниками даже тогда, когда они сами не находятся в непосредственном контакте с клиентом. Все руководители должны быть доступны и решать вопросы в любое время. При необходимости личной беседы между начальником и сотрудником 80% таких встреч согласовывается по времени и проводится в тот же день. Долгое ожидание по предварительной записи не соответствует нашему быстрому, открытому стилю. Даже в свои выходные дни руководители всегда доступны для своих сотрудников по мобильному телефону.

Критика, преисполненная любви

Радость, свобода, гармония — наши основные ценности. Это обуславливает полную убежденность каждого сотрудника, что он тоже живет этими ценностями — и помогает другому жить ими же. В нашем последнем годовом целевом плане мы записали это в качестве девиза. «Мы хотим еще настойчивее, чем прежде, напоминать друг другу о нашем видении, причем везде и всюду, на всех уровнях иерархии».

Высокие достижения обуславливают открытую обратную связь и критику. В наших принципах управления мы жестко определили по этому поводу: «Мы принимаем другого и его метод работы таким, какой он

Высокие достижения обуславливают открытую обратную связь и критику.

есть (это означает уважение вне иерархии)» и «Мы приветствуем конструктивную критику, что демонстрируем своей готовностью воспринимать ее и умением критиковать». Так или почти так обстоит дело на многих предприятиях. Мы отработываем эти навыки на своих внутренних тренингах.

Однако что «готовность воспринимать критику», что «умение критиковать» — для нас крепкий орешек. Эти слова прекрасно выглядят на бумаге, в текучке будней, скорее всего из-за неверного понимания чувства такта, они встречаются слишком редко. Постесняться коллег или успокоиться с течением времени, вместо того чтобы «выложить карты на стол», — эти формы поведения, мы все прекрасно понимаем. Терпимость — это прощать ошибки других, такт — не замечать их.

К счастью, у нас есть еще один принцип управления: «Мы проявляем сердечность, исходя из наших убеждений, и культивируем доброжелательное отношение к внутренним и внешним клиентам». Это равным образом подходит для критических высказываний в адрес как коллег, так и начальников. Критика, исполненная любви, — вот к чему мы стремимся. И в этом направлении благодаря концепции TUNE мы ощущаем заметное улучшение. Наше большое преимущество в том, что мы гораздо отчетливее понимаем, на какие моменты в повседневной текучке, в решающем контакте с клиентом, следует обратить внимание — на Т, U, N и E.

Раньше выясняли: «Что пошло неправильно? Почему ты сразу это не уладил?» Сегодня это звучит так: «Суперкоманда, маловато U, поработайте над ним». У нас стало легче получаться более точно называть действия, которые можно изменить. Если официант в ресторане слышит от своего начальника замечание типа: «Когда ты рекомендовал блюда гостям за столиком возле входа, у тебя было слишком мало E, твое воодушевление, по-моему, выглядело слишком неестественно. Но как все-таки реагировали гос-

ти?», — то это доброжелательная, готовая прийти на помощь критика. Тон задает музыку — важно не только то, что сказано, но и как.

MAX* каждого сотрудника

Каждый сотрудник нашего предприятия знает, что мы ожидаем от него высоких результатов при высоком уровне самостоятельности. Мы хотим дать им также возможность вносить свою лепту в развитие собственной карьеры на предприятии и наглядно видеть прогресс или застой. Одной из наших наиболее эффективных инноваций в этом направлении стал показатель MAX — индекс акций сотрудника. Понятие «акция» вызывает невольные ассоциации с финансовым рынком. Мы хотим документировать рост сотрудника играючи, без ожесточения.

По аналогии с выпуском новых ценных бумаг каждый сотрудник в свой первый рабочий день получает номинальную стоимость акций в размере 1000 пунктов; дальнейшее изменение курса ежемесячно рассчитывается заново и таким образом отражает актуальный курс «игрока», т. е. члена нашего коллектива. Как на бирже, курс может повышаться или падать.

При этом возможные изменения стоимости сознательно сдерживаются, так что в худшем случае можно за год опуститься с 1000 до 850 пунктов. В идеальном случае можно достичь 1200 пунктов. Речь идет об игровой мотивации, которая должна быть хорошо понятна любому сотруднику.

Мы разработали для себя некое собственное программное обеспечение, которое сегодня даже продаем другим фирмам. У нас в «Шиндлерхофе» на колебания курса влияют следующие критерии:

MAX — аббревиатура Mitarbeiter Aktion Indeks (нем.) — обозначает дословно: сотрудник — акция — индекс. — *Прим. пер.*

- активная работа с использованием системы планирования времени (вручную);
- сотрудничество в последовательном процессе совершенствования, в рационализаторской деятельности;
- участие в семинарах и мероприятиях по повышению квалификации;
- добровольное сотрудничество в проектах (у нас работа над проектами в основном идет в свободное время);
- списание — каждому сотруднику снимается умеренное количество очков (тот, кто не развивается сам, видит, как падает его стоимость для предприятия);
- дни, пропущенные по болезни (за исключением пребывания в больнице и производственного травматизма);
- нарушение внутренних правил игры, которые хорошо известны любому сотруднику;
- курение / отсутствие вредной привычки;
- физическая форма — выражается показателем BMI (*body mass index* — индекс массы тела);
- пунктуальность;
- квота ошибок;
- результаты регулярных аттестационных бесед;
- производственные юбилеи — здесь существуют особые пункты, потому что опыт дорогого стоит;
- пункт-премия при достижении индивидуальных согласованных с руководителем целей.

Ежемесячное обновление курсовой стоимости, которое каждый сотрудник рассчитывает сам, занимает буквально пять минут. Данные являются конфиденциальной информацией. Только начальник подразделения имеет доступ к курсовой стоимости каждого сотрудника своего коллектива, чтобы соответствующим образом внести их в TIX (Team Index — индекс команды).

Командный дух обладает у нас наивысшим приоритетом. Поэтому каждый сотрудник несет также солидарную ответственность за курсовую стоимость своего подразде-

ления. Ценовые стоимости подразделений вывешиваются у нас на всех стендах. Готовность к совершенствованию в подразделениях, таким образом, в игровой форме является постоянно обсуждаемой темой на предприятии.

В итоге стоимости отдельных акций сотрудников составляют нечто целое — CIX (Community Index — индекс общины).

Сначала наши сотрудники относились к этому инструменту, не в последнюю очередь из-за его названия, с некоторым недоверием. Однако на практике перевесили положительные аспекты. Прежде всего, множество вопросов, направленных на раскрытие собственных сильных и слабых сторон, стали восприниматься как весьма ценные. Когда сотрудница говорит: «Шеф, я курю, значит, мне минус четыре очка. Но я буду ходить еще на один семинар», — это то самое игровое воздействие, которого мы и хотели достичь при помощи нашего нового инструмента. Мы ведь не настолько твердолобые, чтобы запретить курение. Но поскольку курение — раздел нашего МАХ'a, это — исполненный любви намек: «Позаботься о своем здоровье».

Благодаря МАХ'у мы сделали прямо-таки огромный шаг, чтобы вновь и вновь доводить до сознания сотрудников наше требование — воспринимать работу как удовольствие, а не как тяжкое бремя.

Что является моим вкладом в целое?

Когда шесть лет назад мы завоевали Европейскую премию качества, это было итогом общей работы: эксперты по оценке подсказали нам один очень важный пункт, который обязательно окупится, если мы будем над ним работать; руководство фирмы и начальники подразделений были очень активны, постоянно инициировали бесчисленные

Речь идет об игровой мотивации, которая должна быть хорошо понятна любому сотруднику.

проекты. Но в чем состоял вклад каждого в целое и насколько эффективны были мероприятия, тут мы слабо отдавали себе отчет. До тех пор пока оборот постоянно рос, мы шли от успеха к успеху. Но как только мы ощутили на себе конъюнктурный кризис и были вынуждены вести жесткую борьбу, чтобы удержаться на высоте, установка изменилась.

Отменная культура обслуживания таит в себе, знаете ли, одну опасность: высокая увлеченность сотрудников работой может также способствовать их эгоизму. («Что бы вы без меня делали?») Чтобы такая позиция не «сорвала резьбу» и не превратилась в бесцеремонность, мы сегодня в большей степени уделяем внимание тому, каков конкретный вклад в целое каждого руководителя и каждого сотрудника в отдельности.

Если вы спросите сотрудников, за что им платят зарплату, каков их вклад в предприятие, как правило, они ответят следующим образом: «Я работаю в таком-то подразделении, и моя задача заключается в...» Мы же хотим, чтобы каждый сотрудник чувствовал ответственность не только за свои задачи, но и за воздействие и результаты своего труда. От: «Каков я? Нравлюсь ли я шефу?» — мы должны прийти к формулировке: «Соответствует ли мой вклад звучанию, стилю игры в этой пьесе?»

Если отдельные подразделения оказываются вдруг не полностью загруженными, они не имеют права отдыхать, а обязаны подумать, не могут ли они кого-либо из сотрудников «одолжить» на время другому подразделению. Эту форму внутреннего лизинга мы подсмотрели у крупных компаний. С тех пор сотрудники обращают гораздо больше внимания на вклад своего подразделения в общее дело. Сознательность в отношении расходов выросла необыкновенно.

Мы уже интенсивно обсуждаем этот вопрос с нашими руководящими работниками в рамках согласования целей. Это также предусматривает система премирования за успеш-

ные результаты: 40% суммы премии начальников подразделений всегда зависит от финансовых результатов всего предприятия.

Итоги главы:

- Проверьте, насколько хорошо сотрудники вашего предприятия знают принципы управления и в какой степени руководящие работники пользуются этими принципами в текучке будничных дел!
- При приеме на работу новых сотрудников включите в процедуру введения в должность интенсивный критический разбор философии вашего предприятия и целей каждого подразделения!
- Отметьте для себя, что каждый день в вашем подразделении вы будете хотя бы один раз «сталкиваться» с сотрудниками в тот момент, когда они в лучшей форме!
- После производственных совещаний перед началом смены обращайте внимание, бодр ли и энергичны ли ваши сотрудники в начале трудового дня! В ином случае сократите продолжительность совещаний!
- Определите с вашими ключевыми фигурами, каким будет их особый вклад на ближайшие двенадцать месяцев!

7. Работать в соответствии с жизненными циклами

Жизненный цикл организации

Уже 20 лет мы трудимся в отеле над тем, чтобы предлагать гостям все более совершенные услуги. Многие наши сотрудники, думающие по-предпринимательски, вместе с нами проходят этот путь. В течение этих лет были периоды, когда мы делали большие шаги вперед. И, естественно, было время, когда не все спорилось, а напротив, одна или две сферы деятельности — одно или два подразделения — долго не могли по-настоящему продвинуться вперед.

Из теории маркетинга мы знаем о жизненном цикле продукта: фазы внедрения, роста, зрелости, насыщения, упадка и оживления. Не только продукты, но и люди, и коллективы, и даже целые организа-

ции проходят эти фазы развития. Футбольные клубы, рок-группы, оркестры, кружки любителей чтения, клубы любителей кулинарии — все проходят в развитии один и тот же путь. **Любой футбольный тренер постоянно будет всех уверять, что в данный момент важна лишь предстоящая игра. Однако в глубине души он**

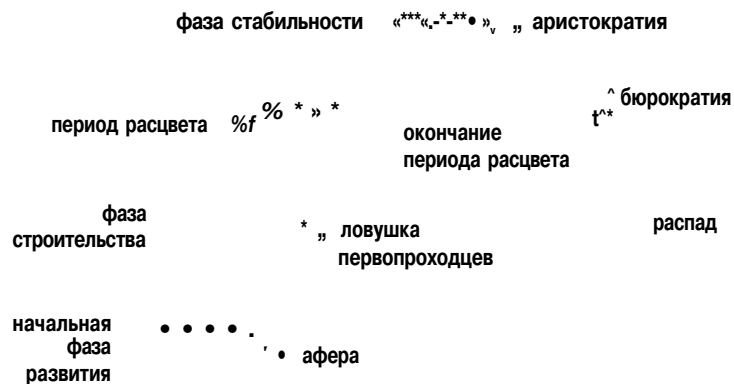
Углубленное понимание этих фаз очень хорошо помогло нам — команде руководства — продвинуться в нашей собственной работе. Любой футбольный тренер постоянно будет **совершенно точно знает, в хорошей ли форме его команда или же немного раскисла.**

всех уверять, что в данный момент важна лишь предстоящая игра. Однако в глубине души он совершенно точно

знает, в хорошей ли форме его команда или же немного раскисла. И он знает также, сделает ли в течение года его команда следующий шаг в своем развитии или же время ключевых игроков истекло и поэтому следует обновлять команду.

Точно так же для нас предстоящий сервисный «спектакль» — это самое главное. Однако вместе с тем мы не упускаем из виду, какие подразделения хорошо работают, каким нужно помочь, а где необходимо обновление. Тот, кто не идет в ногу со временем, должен со временем уйти.

Наш руководящий состав изучает модель последовательности фаз на курсе психологии организации. Каждая фаза характеризуется определенным положением дел. Здесь мы соединяем эту модель с концепцией TUNE. В каждой фазе четыре фактора T, U, N и E взаимодействуют по-разному.



Типичные фазы развития организаций

В начальной фазе развития имеется в наличии огромное количество энергии и повсюду чувствуется особая атмосфера. Увлеченность новой идеей перевешивает все остальное. Вы на взлетной полосе, хочется летать, но сначала нужно построить самолет. С конкретной же работой по-

являются и конкретные проблемы. Когда отшумят первые восторги, схлынет первое воодушевление, с каждым новым вызовом «на бой» испытанию подвергается также мотивация. Если сейчас энергия ослабеет, то из великолепной идеи получится лишь афера.

В фазе развития юная организация ловит попутный ветер: работа кипит, созданные структуры выдерживают напряжение; все это придает еще больше энергии, и дух предприятия на высоте. Работается пока еще, как в начальной фазе развития, но организация разрастается. Теперь нужно больше порядка и стабильности. И все более отчетливо выявляется иерархия. Если сейчас верная команда основателей не совершит этот скачок и примется горевать («Ах, все больше не так, как в начале»), то улетучится и пламенный восторг начального этапа. Организация попадет в ловушку первопроходцев.

В период расцвета дух и энергия все еще сильны. Вместе с ростом удалось построить и структуры. Успех, кроме того, окрыляют инновации. Однако в этой фазе необходимость оптимизации текущих дел может стать тяжелой проблемой. Движение вперед становится медленнее, приходится привыкать делать шаг назад. Здесь можно потерять созданную атмосферу. Если эта фаза продолжается слишком долго, организации грозит burn-out*. Никто не жалеет сил, но вопреки всему энергия пропала.

Трудоголик одержим своей страстью точно так же, как алкоголик. Он не замечает своей проблемы ни тогда, когда его подруга предпочитает общаться с другими, ни тогда, когда она все свое время посвящает домашним животным, потому что он сам стал слишком замкнутым. И даже когда он все чаще засыпает перед телевизором,

Излюбленная автором игра английскими словами: *burn-out* (англ.) — это и *прекращение горения*, например в ракетном двигателе, и *прекращение действия налоговых льгот*. — Прим. пер.

Работать в собственной фирме — значит отдать ей себя полностью. Работать над фирмой означает: отвечать за дальнейшее развитие организации и содействовать совершенствованию других людей.

чем в каком-либо другом, более подходящем месте, трудоголик не желает ничего замечать.

У нас в «Шиндлерхофе» мы сравнительно быстро достигли периода расцвета. Но нам с женой по-прежнему приходилось работать в полную силу вместе со всеми. Просто предприятие еще недостаточно окрепло.

В этой фазе нам тоже грозило стать трудоголиками. В нас все еще было живо видение, мы работали не жалея сил, но частенько чувствовали себя как выжатый лимон.

Работать в собственной фирме — значит полностью себя ей отдать. Работать над фирмой означает: отвечать за дальнейшее развитие организации и содействовать совершенствованию других людей. Чтобы осознать это, нам потребовалось очень много времени. Тут и кроется ошибка, которую совершают многие основатели. Нужно суметь действительно делегировать полномочия.

Однако если такой шаг удастся, то организация может перейти в фазу стабильности. Дух фирмы на месте и все еще силен, структуры доведены до совершенства и укреплены. Обуреваемые жадой деятельности, ключевые фигуры дальше понесут успех. Энергия в организации будет использоваться оптимально.

Чем дольше длится успех, тем больше опасность, что важность факторов U и N будет повышаться. Нарушители спокойствия больше не приветствуются. Появляется стремление к аристократическому образу действий. Быть аристократом — значит дать себе особые привилегии, поскольку размах предшественников позволяет. Руководящие работники, работающие в фирме много лет, стремятся на этой фазе предоставить себе привилегию работать в спокойном режиме, пожиная плоды прошлых усилий.

С нашим же размером предприятия мы не можем разрешить себе иметь руководителей подразделений, которые обслуживают постоянного клиента, приезжающего на конференции точно так же, как год назад.

Если дух совершенно испарился и порядок, т.е. фактор U, становится все важнее, тогда всем грозит бюрократия. Когда от тупого консерватизма начинают страдать даже сотрудники, то жизненный тонус отступает, и остается всего лишь сделать маленький шаг, чтобы отсутствующая энергия привела к окончательному распаду.

Где стоят ключевые фигуры?

Жизненный цикл организации или подразделения — это одно. Личное положение каждого отдельно взятого человека в коллективе, фазы жизни, в которых в данный момент находятся отдельные индивидуумы, — другое. По мнению психолога Э. Эриксона, люди переживают следующие типичные фазы развития:

- фаза роста, фантазирования, познания;
- фаза обучения и приобретения профессии;
- фаза вступления в трудовую жизнь;
- фаза предварительной профессиональной подготовки и социализации;
- фаза признания;
- фаза длительной принадлежности, или фаза, когда «оставляют собственные следы»^{*};
- фаза кризиса среднего возраста;
- фаза нового воодушевления, успеха и завершения (вынужденного) деятельности;
- фаза отчуждения;
- фаза покоя.

Каждый человек в отдельный период жизненного цикла приносит с собой в предприятие разные умения. Так же

и в нашем отеле, можно сказать, собираются люди с самым разнообразным жизненным опытом: ученики, одаренные сотрудники возраста «странствий», молодые, жаждущие дела руководители, которые хотят доказать, на что они способны, и руководители, знающие точно, что их следующей остановкой должно быть собственное предприятие.

И, наконец, есть еще мы, семья владельцев. В семилетнем проекте развития мы предусмотрели, как вместе с женой будем постепенно отходить от дел, а наша дочь — поэтапно брать на себя все большую ответственность.

Мы рассматриваем наше предприятие как место, где сотрудники с самым разным жизненным опытом работают вместе и много, что дает им возможность более зрело подходить к следующей профессиональной «остановке» в своей жизни.

Содействовать развитию сотрудников — значит принимать во внимание наряду с требованиями предприятия также ожидания и особенности индивидуальных жизненных циклов каждого сотрудника. Мы рассматриваем наше предприятие как место, где сотрудники с разным жизненным опытом работают вместе и много, что дает им возможность более зрело подходить к следующей профессиональной «остановке» в своей жизни. «Шиндлерхоф», как водится в нашей

отрасли, — это, прежде всего, место, которое привлекает молодежь. Но он абсолютно не подходит для любителей просиживать кресла.

Использовать волны

Фаза отдельного подразделения организации должна соответствовать жизненному циклу начальника. То, что замечательно удавалось годами, вовсе необязательно должно удаваться и дальше. Не каждый управленец способен возглавить новое подразделение (новое направление деятель-

ности) фирмы. Не каждый управленец может под давлением обстоятельств сохранять постоянно высокое качество своей работы.

В «Шиндлерхофе» мы были вынуждены все время повышать уровень доброжелательности и жизненного тонуса, потому что нас догоняли конкуренты. К тому времени наш коллектив руководителей уже сложился, и мы каждый год вступали в борьбу за присуждение премии. Несмотря на явную усталость ключевых сотрудников, мы должны были становиться все сильнее в части N-фактора. Помогло то, что, выиграв в 1998 году Европейскую премию качества, мы могли в течение пяти лет больше не участвовать в борьбе за эту премию.

Если хочешь кому-нибудь навредить, пошли ему семь успешных лет. При наших размерах предприятия проблема заключается в том, что нам не

очень легко бросить новый вызов успешным в течение многих лет ру-

Если хочешь кому-нибудь навредить, пошли ему семь успешных лет.

ководящим сотрудникам за счет нового подразделения. Для этого наша фирма слишком мала. Много возможностей, как правило, есть у крупных компаний. Это для меня единственный повод завидовать концернам.

Чтобы не позволить руководителям развить в себе стремление к аристократическому или бюрократическому образу действий, мы постоянно бросаем им вызов, ставим новые задачи. Только так можно гарантировать получение удовольствия от работы. Однако здесь мы наталкиваемся на ограничения. Если нет возможности предложить новое поле деятельности, то становится сложно добиться перемен от руководящего работника. Поэтому часто мы ищем для них следующее рабочее место вне «Шиндлерхофа». Благодаря хорошим многолетним отношениям с нашими гостями и партнерами нам это удается, причем, как правило, за пределами гостиничного и ресторанный бизнеса.

Если же руководящие работники принимают не новое, а напротив, зрелое подразделение, тогда часто поддержание преемственности и стабильности становится проблемой. Собственное «я» большинства, прежде всего молодых людей, требует изменений. Высокая удовлетворенность клиентов и ограниченный потенциал роста вызывают, наоборот, к преемственности. В таких зрелых подразделениях искусство управления зачастую состоит в том, чтобы сохранять дух предприятия и обновлять его. Могут ли наши руководящие работники делать это?

Мы не можем спокойно воспринимать недостатки в деятельности любого подразделения, связанные с улучшением процессов, повышением квалификации и поддержкой сотрудников. В таких обстоятельствах нам следует задуматься о правильности назначения данного руководящего работника и, может быть, быстро произвести замену.

В наш годовой целевой план мы всегда закладываем направление главного удара для отдельных подразделений: что ему делать — продвинуться в жизненном цикле или отдохнуть и стабилизироваться? Какие действия будут наиболее правильными? Может быть, в следующем году необходимо начать далеко идущие изменения и в связи с этим произвести замену руководства? Выводы записываются в целевых соглашениях со всеми руководящими работниками.

При подготовке плана один раз в год в рамках ориентационных бесед мы проводим с каждым руководящим работником анализ жизненного цикла. В каком жизненном цикле находится подразделение, сфера деятельности? В какой фазе нахожусь я, руководитель, со своим жизненным циклом? Каким будет мой вклад в дальнейшее развитие в следующем году? Такие аналитические обзоры жизненного цикла стали для нас гораздо важнее, нежели проведение рутинных бесед о будущих вакансиях.

You can't stop the wave, but you can learn to surf (с англ. — «вы не можете остановить волну, но можете научиться

серфингу»), — вот как это называется. Мы научились. Мы поняли, что способны гораздо лучше использовать волны жизненных циклов, чтобы энергия коллектива могла нести нас как можно дальше.

Принимая решение о назначении руководителя какого-либо подразделения, мы гораздо больше внимания обращаем на жизненные обстоятельства управленца, чем на его возраст. Если у руководящего работника в данный момент обстоятельства складываются так, что он может сделать нечто грандиозное — это великолепно. Но бывает, что даже весьма увлеченные работой начальники могут находиться в состоянии, препятствующем достижению намеченной цели, и при неудачном стечении обстоятельств не смогут работать с высокой производительностью.

Например, опытный продавец получает должность руководителя сбытом, теперь ему приходится контролировать работу 18 коллег и поэтому меньше общаться с клиентами. Вот тут-то и понимаешь, что значит вырвать людей из привычной обстановки, которая доставляла им радость. Или сотрудница туристического агентства, которая должна создать новую систему сбыта и продаж, но она через четыре месяца выходит замуж, и это событие сказывается на степени ее увлеченности своей работой. Или начальник подразделения, который семь лет успешно организовывал его работу, не позволяя никому рядом расти, а теперь, однако, подрастерял былую хватку и удивляется, что подъем, воодушевление его сотрудников уже не так велики, как когда-то. Или основатель фирмы, который после многолетней созидательной работы занимает теперь ключевой пост в сфере финансов и производства и управляет коллективом совсем молодых людей с высшим университетским образованием. Такие стечения обстоятельств рожают проблемы, поскольку дух и энергия в жизненных циклах не соответствуют ни личности человека, ни поставленным задачам.

Согласовывать жизненные циклы и задачи ключевых фигур.

В качестве примера можно рассказать об одном 43-летнем менеджере, который на своем предприятии достиг самых высоких постов и не видел для себя никаких перспектив. Владелец фирмы знал ему цену и непременно хотел его удержать, поэтому купил для него новый бизнес, т. е. создал новое поле деятельности и, тем самым, новые перспективы развития для этого менеджера. Тот же новый подъем — воодушевление — охватил одного 50-летнего директора отеля, который получил возможность унаследовать гостиницу и за два года резко улучшил показатели работы и справился с сильнейшей текучестью руководящих кадров.

Наш собственный шеф-повар — истинный предприниматель. Он пришел к нам четыре года назад младшим поваром и засучив рукава так взялся за работу, что через два года мы повысили его сразу до шеф-повара. Плечом к плечу с ним стоял мастер по изготовлению соусов, весьма с солидным стажем, между прочим. Высокая увлеченность работой вкупе с предпринимательским талантом пришлись как раз в нужное время, поскольку мы тогда меняли «курс» нашей ресторанной кухни, ориентируя ее на более высокий ценовой сегмент. Как мы и ожидали, сейчас он планирует отправиться в «самостоятельное плавание». Это меня, естественно, радует, но одновременно и огорчает.

Одна из наших самых давних и опытных руководителей, отвечавшая с 1994 года за подразделение, организующее конференции, привела его к сегодняшнему расцвету. Но, после того как нас четыре раза подряд называли лучшим конференц-отелем Германии, вызова, азарта в ее работе не стало. Дух, стабильность, сердечность — все это присутствовало, но энергия пропала. Мы передали ей сферу продаж. И сегодня она вновь полна воодушевления благодаря тому, что ей поставлена новая задача.

Заведующая рестораном вышла замуж за одного из гостей. Это, конечно, было ударом по нашему менеджменту. Тем не менее все равно мы за нее радовались. Преем-

нику мы снова стали искать в собственном доме. И нашли в подразделении, отвечающем за организацию конференций. У нее не было непосредственно ресторанного опыта. Но я дал ей шанс, потому что она хотела освоить новую работу и показывала высокую степень идентификации с нашим отелем. Естественно, в самом начале мы должны были поддерживать ее гораздо интенсивнее, пока она действительно не вошла в курс дела.

С тех пор как мы более глубоко вникаем в жизненные циклы подразделений предприятия и наших членов коллектива, мы заметно стали лучше. А также нашли ответ на вопрос, как нам использовать волны жизненного цикла, чтобы энергия нашего коллектива способствовала нашему росту и продвижению вперед.

Итоги главы:

- Осознайте жизненный цикл собственного подразделения, предприятия, собственной сферы деятельности. Затем оцените фазы жизненных циклов, в которой находятся ключевые фигуры этой сферы. Составьте список мероприятий, чтобы удержать или возобновить размах деятельности вашего подразделения.
- Критически оцените ваше положение в жизненном цикле: что вам требуется, чтобы оставаться в форме? Какие изменения вы хотите произвести?

8. Копировать настроение нельзя

Жестко и мягко

Мы показали, на что при обслуживании наших клиентов обращаем внимание в первую очередь, как взаимодействуют сервисные факторы, как можно более тонко настроить их на слаженное взаимодействие. Если сотрудники должны сердечно и внимательно относиться к клиентам, то и начальники должны сердечно и внимательно относиться к сотрудникам. Тем самым все одновременно смогут достигать высоких результатов. Жесткая линия и soft skills* связаны неразрывно.

Опрос в области германского ресторанного дела подтвердил это. Предприятия, которые согласовывали как цели, так и премии по итогам работы со своими управленцами, на своих внутренних тренингах делают больший упор именно на «мягкие навыки». Развитие личности, управление стрессом, общение — это темы-фавориты. Предприятия, которые не знали системы согласования целей, ориентировались первоначально на классические в нашей отрасли тренинги продаж и обучение знанию продукции. Мы можем только поддерживать soft skills, потому что одновременно мы придерживаемся и жесткой линии.

You've got to be hard to be soft (Джек Уэлч)**.

* Soft skills (англ.) — букв. «мягкие навыки» — термин, обозначающий навыки межличностного общения, профессиональной коммуникации (эффективные презентации, навыки командной работы и т. п.). — *Прим. пер.*

** Чтобы проявлять мягкость, нужно стать жестким. — *Прим. пер.*

Увлеченность работой плохо сочетается с гипер- опекой.

И наоборот, предприятия, которые слишком мягко управляют жесткими фактами, рано или поздно вынуждены жестко относиться к собственным сотрудникам. «Шеф — либо цепной пес, либо размазня». Такая позиция широко распространена. Мы должны отвыкать от подобного черно-белого мышления.

Увлеченность работой плохо сочетается с гиперопекой. Увлеченные работой сотрудники хотят простора, свободы принятия решений и действий, они хотят знать, что происходит и где все идет хорошо, а где появились проблемы.

Свободные пространства, где бы сотрудники могли развернуться, имеют границы. Иногда границы устанавливаются по прихоти начальников. Мы проводим границы прозрачным способом, т. е. мы согласовываем с руководящими работниками наши цели и, чтобы иметь возможность отклониться от этих целей, четко определяем, что должно происходить. Контроль и регулирование расходов являются для нас одними из наиболее действенных инструментов управления. В нашем менеджменте контроля и регулирования расходов мы различаем следующие три этапа:

- Минусовые отклонения, составляющие более 3% за восемь недель, означают для нас перепроверку запланированных инвестиций с приоритетами и информирование всех сотрудников о необходимости пересмотреть расходы. Эта информация доводится до сведения сотрудников через руководителей подразделений.
- Минусовые отклонения, составляющие более 5% за три месяца, влекут за собой понижение окладов старшего руководящего состава и начальников подразделений. Инвестиции с приоритетом А приостанавливаются, и численность коллектива в связи с естественной текучестью кадров, которая в нашей отрасли традиционно

достаточно высока, уменьшается. Уже на этом этапе каждый руководитель подразделения излагает в письменной форме свои соображения по поводу создавшейся кризисной ситуации. Они содержат его индивидуальный вклад в контроль и регулирование расходов, если показатели оборота продолжают ухудшаться.

- При минусовых отклонениях, составляющих более 10% за шесть месяцев, тезисы руководителей подразделений доводятся до общего сведения; на совещаниях в подразделениях обсуждается их реализация и согласовываются соответствующие мероприятия.

Такая прозрачность обеспечивает нам спокойствие. И раз мы можем быть друг с другом до такой степени последовательными и жесткими, то в нормальной будничной текучке мы можем быть друг с другом свободными, открытыми и сердечными.

Доброжелательность и юмор позволяют нам называть вещи своими именами, что в более жесткой атмосфере не приветствуется и поэтому частенько не делается. Во время шторма надо теплее одеться и продолжать идти намеченным курсом — только так мы и можем жить. Но смогли ли мы создать на борту хорошее настроение — вот это требует нашего постоянного внимания.

Каскадное выстраивание целей

Отель «Шиндлерхоф» в одном отличается от большинства других фирм: руководители подразделений все вместе интенсивно работают над постановкой целей всего предприятия.

И, прежде всего, все сотрудники совершенно точно знают высокие цели предприятия. Если наших сотрудни-

Во время шторма
на Дотеплее
и продолжать идти
намеченным курсом
только так мы и можем
жить.

ков десять лет назад спрашивали, что означает понятие «всеобщий менеджмент качества», большинство из них отвечали: «У нас ясные цели. Мы точно знаем, к чему мы стремимся». Ясные и бросающие вызов цели вызывают в людях увлеченность работой и высвобождают их способности. Только благодаря высоко установленной планке людям становится ясно, что без личной ответственности и постоянного совершенствования дело не пойдет.

За последние годы мы усовершенствовали нашу систему целевого планирования, и сегодня это сквозной «каскад», посредством которого мы поэтапно детализируем самые высокие цели предприятия, постепенно спускаясь до целей отдельных сотрудников. На основе высших целей предприятия, в соответствии с видением «Шиндлерхофа», наша семья разрабатывает каждый семилетний план. Семь лет соответствуют периоду жизни человека. Эта форма прогноза подходит нашей семье. В этом плане мы на двух страницах представляем развитие отдельных сфер деятельности, важнейших показателей и важнейших программ направления главного удара. В нашем последнем семилетнем плане мы также определили, как наша дочь Николь будет поэтапно брать на себя общую ответственность за предприятие.

Возможности реализации этих целей черпаются, в первую очередь, из совещаний по годовым целевым планам. Годовой целевой план — это важнейший инструмент планирования и контроля всех видов деятельности отеля «Шиндлерхоф» в целом.

В начале второго полугодия мы проводим наш «день стратегии». Тут мы перепроверяем курс и устанавливаем, что станет направлением главного удара на следующий год. Для разработки годового целевого плана ежегодно в ноябре мы собираемся за закрытыми дверями минимум на три дня.

Руководители подразделений на основании плановых величин, сформулированных в день принятия стратегии, предлагают свои объемы оборота на следующий год. По-

вышение оборота складывается из повышения цен и количественного прироста. Показатели количественного прироста принимаются к рассмотрению только в том случае, если они подаются с планом мероприятий. Мы невысокого мнения о ритуалах увеличения объема оборота, это больше подходит для тех, кто выдает желаемое за действительное.

Сотрудники могут действовать, ориентируясь на результат, только в том случае, если точно знают, какие результаты нужны. В нашем годовом целевом плане мы используем инструмент, который называется «карта сбалансированного подсчета очков». С ее помощью в сжатой и сбалансированной форме согласовываются стратегические цели, измеряемые величины и программы мероприятий фирмы. Каждое подразделение выводит из этого собственные цели.

Мы продвинулись уже настолько далеко, что обучаем учеников по теме: «Карта сбалансированного подсчета очков». Только так они смогут понять, какие цели подразделения достигаются благодаря их труду.

Важнейший результат совещания заключается в том, что все руководящие работники точно знают свои цели и берут на себя обязательства по согласованным мероприятиям. Все плановые сроки заносятся в дневники планирования времени (все управленцы получают в «Шиндлерхофе» одинаковые дневники планирования времени, пройдя обучение на соответствующем семинаре).

В декабре руководители высшего уровня лично представляют сотрудникам политику и план мероприятий на следующий год. Мы отводим достаточно времени, чтобы разъяснить принятые решения и разобраться с ними. С 1998 года в этот день наш отель закрыт для гостей. По окончании этой презентации каждый сотрудник получает как напутствие новый годовой целевой план.

Мы невысокого мнения о ритуалах увеличения объема оборота, это больше подходит для тех, кто выдает желаемое за действительное.

Энергия за счет ориентации на высокий результат

Не только работа, но и результаты ее должны доставлять радость. Это находит отражение также в модели Европейского фонда управления качеством, где вопросы квалификации и результаты рассматриваются на равных. Позитивные результаты и степень достижения целей — в центре внимания.

Слишком низкая ориентация на результат порождает отсутствие энергии у сотрудников. Это, в свою очередь, оказывает влияние на контакты сотрудник — клиент. Энергия также имеет отношение к продажам. Для нас, например, в ресторане доля оборота проданных напитков относительно блюд является индикатором того, насколько свободно чувствуют себя гости и могут ли они наслаждаться пребыванием в отеле.

Естественно, мы поощряем и энергию продаж у наших официантов. Некоторые создают такое настроение за своими столиками, в котором 40% доли заказа составляют напитки, в то время как другие достигают лишь 34%. Один официант в один вечер с 34% значит для оборота не очень много. Но отсутствие ориентации на результат начинается с каждого сотрудника. Если же, кроме того, подразделение или даже предприятие в целом не борется за эти показатели, то отсутствие ориентации на результат из месяца в месяц подтверждает бухгалтерия.

Ориентация на результат означает, что сотрудники тщательно проверяют собственную выработку и величину своей заработной платы. Уже много лет мы даем новым сотрудникам возможность самим устанавливать себе желаемый оклад при устройстве на работу. Мы доверяем им и надеемся, что они сделают это исходя из собственной работоспособности. У нас также действует правило, что каждое повышение зарплаты должно быть связано с принятием на себя дополнительной ответственности. Никаких

автоматических повышений заработной платы нет. Дополнительные задачи и ответственность всегда фиксируются письменно.

Плановые задания нашего годового целевого плана включаются и в бюджеты подразделений, контролируются посредством ежедневного сравнения плановых показателей с фактическими. До десяти часов утра каждый сотрудник знает, каков размер перенесенной суммы в соответствии с оборотом по всему предприятию в целом. Каждый руководитель подразделения раз в месяц оценивает ход основных процессов в его сфере деятельности (см. с. 168):

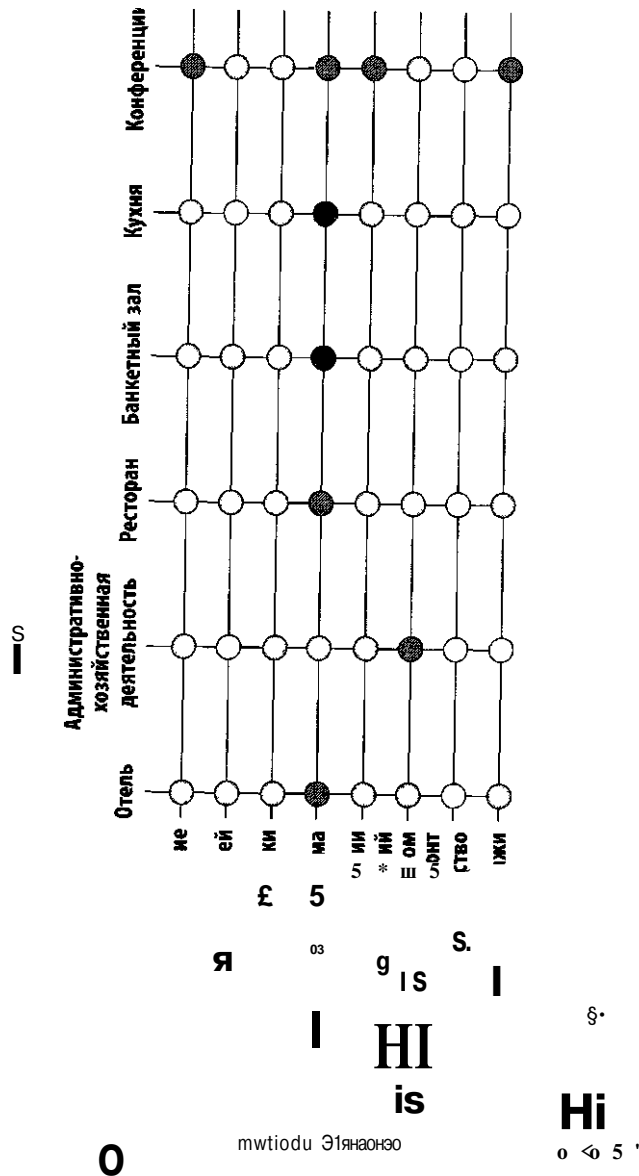
- голубой цвет означает, что ни шатко ни валко;
- зеленый — все в порядке;
- оранжевый говорит о том, что все под контролем; красный сигнализирует, что достигнута зона перегрузок и едва ли можно сделать больше.

На первом совещании руководства в начале каждого месяца представляется общий обзор работ. Здесь также решается, где и какие следует принять меры, провести мероприятия. Наши ежедневные совещания в подразделениях по итогам дня содействуют такой ориентации на результат. Смогли бы мы сегодня поспособствовать тому, чего мы хотим? Соответствуют ли результаты целям? День за днем мы находим несколько минут, чтобы оценить самих себя.

Ни один теннисист не может отлично играть, если он слишком часто смотрит на табло с результатами.

Даже наши младшие ученики воспринимают такую ориентацию на результат как нормальное явление. Для внутренних совещаний мы установили, что не бывает совещаний без определения необходимых действий и ведения соответствующего протокола.

Но ориентация на результат означает и для меня самого необходимость первого января нового года всегда



доводить годовой отчет с полным обзором прошлого года и целями наступающего до сведения не только сотрудников, но и банков, поставщиков, деловых партнеров и постоянных клиентов.

Ни один теннисист не сможет отлично играть, если он слишком часто смотрит на табло с результатами. Мы следим за тем, чтобы сотрудники и руководители подразделений могли сосредоточиться на своей лучшей партии в игре под названием сервис. Но мы также хотим, чтобы они не слишком долго, но в то же время достаточно часто всматривались в табло с результатами.

От «много» до «слишком много» один шаг

Чтобы поставленные цели могли работать на полную мощь, они должны быть достижимыми, реальными. Всем участникам должно быть ясно их содержание. При согласовании целей мы в «Шиндлерхофе» ставим планку таким образом, чтобы достичь высокого уровня напряжения. Иными словами, натягивать, но не перетягивать. У большинства людей слишком много целей, но слишком маленькие задачи. Мы хотим поменьше великих целей, но требуем выполнения великих задач. Преодолевать препятствия — это наслаждаться полным вкусом бытия. Поэтому каждый год мы ставим себе амбициозные задачи в отношении оборота и затрат. Еще мы устанавливаем ежегодно высокую цель, которая касается признания нашей работы.

Нам нужны высокие цели, которые побуждают всех работников вложить в свой труд все самое лучшее. Однако мы также должны оценить, какие последствия имеет высота планки для их собственных действий. В последние годы мы планировали наши цели в отношении оборота таким образом, что даже при оптимальных условиях они изначально были не очень реальными и полностью недостижимыми.

Но теперь мы ощутили, что должны несколько снизить планку. Это, конечно, дается нам тяжело, и мы спрашиваем себя: где мы не справляемся? Но если мы, несмотря на высочайшую загрузку, будем вынуждены тратить время на то, чтобы каждую неделю говорить об отступлении от цели и причинах этого, то со временем все превратится в рутину. Если к тому же руководящие работники узнают из прессы и из сравнительных анализов предприятий по отрасли, как в современной непростой экономической обстановке обстоят дела у других фирм, то достоверность весьма амбициозных целей начнет падать. Лучше каплю уступить с целями, чтобы вновь поднять напряжение.

Стоять на ногах

У нас есть хитроумная система для реализации наших годовых целей. От ежемесячных планов руководителей подразделений и планов выполнения проекта до рабочих планов — все тщательно анализируется, и только потом принимаются решения. Но где здесь возможные слабые стороны, узкие места? Это проверка на прочность сотрудников и руководящих работников. Ведь в будничной тучке все должно взаимодействовать, но иногда все-таки бывает нечто непредвиденное. Устоят ли они на ногах или упадут?

Последовательность и обязательность зачастую являются у руководящих работников недостающим звеном между принятыми решениями и достижением целей. Управление часто прекращается, когда при-

Управление часто прекращается, когда принято какое-либо решение. Но ведь именно тогда управление по-настоящему необходимо.

нято какое-либо решение. Но ведь именно тогда управление необходимо по-настоящему.

Пример: для нашей внутренней торговой точки мы наметили цель — продать в неделю тридцать пирогов

(наши знаменитые морковные пироги с имбирем). Наша ресторанная кухня уделяет много времени рецептуре, сохранности и упаковке. Но оказалось, что мы продаем только пять пирогов в неделю. До этого момента большинство руководителей справлялось с поставленной задачей.

В принципе, управление начинается по-настоящему только сейчас. Что пошло не так, как мы себе представляли? И теперь мы должны отреагировать. Резать наши пироги на кусочки и как пирожные подавать во время перерыва на кофе? Или же выставлять для дегустации в баре в зоне конференций и снабжать маленькой табличкой: «Вы можете взять меня даже большим к себе домой» и т.п.?

Последовательность — это-значит «с последствиями». Если у сотрудников проблемы с реализацией, это означает наличие последствий. Острейшая форма — когда производимая сотрудником работа до того неудовлетворительна, что руководитель подразделения какое-то время проводит с ним еженедельные индивидуальные беседы. Управление здесь нужно для того, чтобы «мешать» сотрудникам работать...

Из страха зайти слишком далеко мы часто заходим недостаточно далеко. Если руководители всерьез относятся к собственным целям и хотят, чтобы всерьез относились к ним самим, они должны твердо стоять на ногах и быть в ста местах одновременно.

Прислушиваться к голосу сотрудников

Отношения между сотрудниками и клиентами могут складываться настолько же хорошими, насколько хороши отношения между руководителями и сотрудниками. Наш командный дух существует только потому, что наши управленцы умеют прислушиваться и слышать своих сотрудников. Конечно, порой это несколько тонет в суматохе будней. Однако у нас есть три инструмента, при помощи

которых мы совершенно сознательно хотим настроиться на проблемы сотрудников:

- ежедневные совещания по итогам дня;
- ориентационные беседы, которые происходят дважды в год;
- ежегодный опрос сотрудников.

Ежедневные совещания по итогам дня мы уже ранее описывали в этой книге (с. 93). Наряду с проверкой настроения гостей они принесли нам дополнительную пользу: сотрудники легче, чем прежде, решаются порой на этих общих итоговых совещаниях в присутствии всех членов коллектива делать критические замечания по поводу образа действий начальства.

На этих совещаниях обычно царит непринужденное настроение при полном отсутствии напряжения. Критиковать действия начальника здесь гораздо проще, нежели в разговоре с глазу на глаз, когда слова приобретают слишком большое значение. Совещания по подведению итогов помогают управленческому персоналу прислушиваться к сотрудникам и соглашаться с критикой и поправками. Релаксация вместо озлобления.

На проводимых дважды в год ориентационных беседах между руководителем подразделения и сотрудником определяется, какая помощь и поддержка нужна сотруднику. Совместно устанавливается время, когда можно будет поговорить о прогрессе сотрудника. При ежегодном опросе затрагиваются различные сферы: общая удовлетворенность работой; согласие с действиями начальника подразделения; согласие с действиями высшего руководства и удовлетворенность работой внутренних структур, оказывающих услуги (управление качеством, ответственные за персонал).

Таким способом мы хотим, например, в области вопросов управления узнать через начальников подразделений: насколько хорошо руководитель подразделения умеет на-

страиваться на сильные и слабые стороны своих сотрудников? В какой мере успехи сотрудников замечаются и признаются? Насколько хорошо руководители подразделений информированы о точке зрения на данную проблему предприятия в целом и, соответственно, каково мнение коллектива? Как выносятся суждение о содействии предложениям и идеям, а как — о неправильном знании руководителя подразделения? Заботятся ли о проведении достаточного количества целенаправленных тренингов? Чувствуют ли сотрудники, что руководители подразделений оказывают им содействие и поддерживают их чисто по-человечески?

В вопросах по поводу удовлетворенности руководством предприятия мы спрашиваем, например, о качестве контакта с руководством предприятия и о том, насколько хорошо они информированы, а также насколько хорошо сотрудники информированы о работе других подразделений. Также благодаря сотрудникам выносятся решение об «обслуживании» их руководством предприятия и отделом персонала. Безусловно, большой вес имеет для нас также мнение сотрудников по поводу «обслуживания» их ответственными за качество и информационное обеспечение; о том, как происходит управление качеством. Благодаря этим инструментам настроение в нашем коллективе в гораздо большей степени, чем прежде, является постоянной темой бесед всех руководящих работников. С нашей концепцией подхода к сотрудникам мы всегда заботились о том, чтобы они были довольны и стремились к новым успехам. Теперь мы можем лучше контролировать, как образ действий руководства влияет на настроение в коллективе и что при этом оказывается наиболее эффективным.

Доверие и признание

Как мы делаем, что хорошие сотрудники способны достигать необыкновенно высоких результатов и при этом сами

становятся сильнее? Мы ставим перед ними высокие цели, предлагаем обучение и свободу действия, чтобы они могли раскрыться. Сюда же необходимо прибавить доверие и признание работы сотрудников. Точно так же, как гостям, мы должны предоставлять им возможность выражать всякие «да» и «ого». В конце концов, мы ведь требуем от них высоких результатов.

Условием каждого хорошего результата являются четко поставленные цели. Однако на многих фирмах наиболее частая реакция на хорошие результаты — отсутствие какой бы то ни было реакции вообще. Сотрудники, которые сверх ожидания хорошо поработали или блестяще исправили совершенные ошибки, должны чувствовать, насколько высоко ценится их вклад.

«Шиндлерхоф» располагает жестко смонтированной системой похвалы и признания. Цель этой системы — вовремя вознаграждать выдающиеся результаты. Инструментарий разнообразен и каждые два года обсуждается с сотрудниками. Наряду с премиями за коллективные успехи и успехи руководящих работников у нас есть постоянные инструменты для вознаграждения результатов: например, сотрудник, достигший самого высокого оборота за месяц в ресторане, всегда награждается подарком.

Наряду с этим руководящие работники имеют полную свободу выражать, как они хотят, признание и похвалу в своем подразделении и к тому же в их распоряжении мотивационный бюджет. Начальник подразделения принимает решение без предварительного согласования с руководством предприятия. Но мы не приверженцы денежных премий, страсть к такого рода трофеям не в нашем стиле. Человек зажимает деньги в кулаке, на пару секунд у него приятные чувства, но потом они исчезают, и все в прошлом. Поздравление, отправленное по мобильному телефону в день рождения во время отпуска, рождает совсем другие чувства.

Получить признание за хорошие результаты — это одно. Доверять своему начальнику, когда он не в лучшем

настроении или когда коллективу сообщают о неприятных или болезненных решениях, — это совсем другое. Основа такого доверия — достоверность. Она возникает благодаря ясно высказанным ожиданиям и предсказуемости начальника. Сотрудники хотят знать, что правильно. Непредсказуемость — враг доверия. Если в течение дня настроение начальника скачет, как апрельская погода, то радость сотрудников от работы иссякает. То, что руководящий работник иногда переходит на крик, — не является проблемой. Однажды наорал, а в другой раз нет — вот проблема! Решения, принимаемые по двойной мерке, вредны и подрывают безупречную репутацию любого руководителя.

Доверие растет, если начальники сохраняют чувство юмора и умеют посмеяться над собой. Но доверие растет и тогда, когда сотрудники замечают, что они имеют право на ошибку. Поэтому ежемесячно мы премируем не только лучшее рационализаторское предложение, но и самую большую ошибку, допущенную сотрудником. Так у сотрудников уходит страх совершать ошибки и признаваться в них.

Составляющая доверия — это четко определенный порядок, *что* произойдет, если сотрудник не придерживается наших правил игры. При первом нарушении — личная беседа с предупреждением, при втором — желтая карточка, т. е. письменное предупреждение. При третьем — красная карточка, иными словами, уведомление об увольнении.

Поэтому ежемесячно мы премируем не только лучшее рационализаторское предложение, но и самую большую ошибку, допущенную сотрудником.

Профессионализация и эмоционализация

Предприятия закрываются не из-за того, что производят плохую продукцию или оказывают не те услуги, а из-за плохого менеджмента. Сегодня предприятиям нужно боль-

ше гибкости, чтобы умудриться за сопоставимую цену предоставлять клиентам лучшее качество.

Тот, кто хочет иметь потрясающий успех, должен быть сегодня в своей ценовой категории идейным лидером и лидером по части стоимости одновременно. Это требует от нас, предприятий среднего бизнеса, выдвижения новых требований к нашим руководящим работникам.

За последние годы мы продвинулись вперед, прежде всего, за счет участия в конкурсе за Европейскую премию качества. Мы интенсивно осваивали

эту модель выдающегося мастерства.

**Кто перестает улучшаться,
перестает быть хорошим.**

Сегодня легко и просто мы объясняем эту модель даже новым сотрудникам. Все руководители подразделений должны вникнуть в нее в ходе самообразования. А на совещаниях руководства постоянно контролируется воздействие проектов и мероприятий на удовлетворенность сотрудников и клиентов и окончательные результаты.

Кто перестает улучшаться, перестает быть хорошим. Кто на своем предприятии вообще не определяет, из чего складывается хороший сервис, у того лишь один шанс из тысячи, что его клиенты останутся довольны обслуживанием. При соблюдении общих определений стандарта качества шансы на получение хорошей оценки от клиентов вырастают на 50%. Если же хороший сервис определяется детально с точки зрения предприятия и клиентов, такие плановые задания удастся закрепить в сознании последних, то достижение успеха обеспечено и шансы на получение оценки клиентов от «хорошо» до «очень хорошо» возрастают процентов на 90.

Именно в повышенном ценовом сегменте у клиентов всегда более высокие запросы к фактору U. Они хотят чувствовать уверенность, обеспеченную стабильными и надежными рабочими процессами. Однако чем совершеннее мы их изучим и снабдим ими сотрудников в повседневной текучке, тем меньше будет грозить опасность по-

терять сердечность и теплоту. А ведь именно этого равным образом ожидают и наши клиенты.

Мудрость индустрии косметики действует и у нас: на фабрике мы производим помаду, а в магазине — продаем надежду. Стало быть, мы должны: эмоционализировать и одновременно индустриализировать наш сервис-менеджмент. Все, что остается скрытым от гостя, находится за пределами видимости, осуществляется все более и более профессионально.

Не кустарщина, а ручная работа сервис-менеджмента является для нас в итоге решающим компонентом. А тонкая балансировка между различными сервисными факторами и есть мастерски выполненная ручная работа. Предприятия, которые последовательно проводят свой сервис-менеджмент, все дальше удаляются от предприятий, для которых сервис представляет собой лишь предмет тренингов или программы обучения или еще что-то в таком духе.

С тех пор как мы работаем с моделью TUNE, нам кажется, что наши представления о превосходном сервисе и связанные с этим стандарты качества активнее работают «здесь и сейчас», живут в мыслях наших сотрудников — поскольку мы каждый день держим все это на виду. Индустрия сервиса — это с годами становится заметнее — всегда еще и шоу-бизнес. Организационные вопросы — либретто для артистов.

Но во время выступления исполнители должны свободно двигаться и по возможности забыть про вспомогательные средства. На телевидении им помогает, если они могут периодически посматривать на текст на мониторе. А у нас T, U, N, E— это наши сотрудники могут легко запомнить, и тогда им вскоре не понадобятся вообще никакие вспомогательные средства. «Выучи о своем инструменте все и все снова забудь, когда играешь», — так просто однажды сказал об этом знаменитый джазовый музыкант Чарльз Паркер.

Гламур

Сегодня для предприятий больше не работает правило: «быстрые съедают медленных, а громкие съедают тихих». В джунглях огромных концернов борцы-одиночки могут выжить лишь на самой вершине, только если им самим удалось стать сильными лидерами. Однако влияние и харизма предприятия возникают в нашей отрасли не в результате дорогих маркетинговых кампаний, а за счет гламурного эффекта.

Нам не нужны никакие мероприятия по корпоративной идентичности и никакие имидж-консультанты. Гламур, волшебство, возникает от своеволия — люди и фирмы, которые «доводят свое дело до конца», завораживают. Бекер и Макэнрой в мире тенниса — это эталоны. Вольфганг Оверат и Гюнтер Нетцер в один и тот же год были чемпионами мира. Но одного из них знают только старые футбольные болельщики. Личности, которые производят на нас особое впечатление, интересны своей силой и своими слабостями одновременно. Примерные же ученики не производят впечатления, их не любит никто.

Вы обретете гламур только в том случае, если сможете быть мастером вдохновенного авторского исполнения. Присутствие духа и ловкость в свете прожекторов излучают блеск, а затем это все отражается на предприятии. Гламур — это комбинация большого количества духа предприятия, высокой энергии и интересного облика.

Чтобы мы были больше, чем просто конференц-отелем, нам нужна звездная пыль. Мы должны быть иными, нестандартными. Но ни самые сердечные сотрудники, ни прекрасная обстановка еще недостаточны сами по себе. «Нужна *добавленная стоимость* за счет упаковки конкретного продукта в обертку из историй, мифов и сервиса», — говорят по этому поводу гуру от маркетинга.

Гламур обладает еще и психологическим воздействием: платье за четыре тысячи евро в витрине приносит звезд-

ную пыль в дом моды и легко позволяет повысить цены на вполне обычные изделия. Великие деятели от высокой парижской моды не для того отправляют своих моделей прогуливаться кошачьей походкой в невероятных одеяниях по подиуму, что ожидают, будто кто-нибудь купит эти наряды. Нет, они просто знают, что инсценированный таким образом «театра для прессы бросит луч света на их «нормальную» коллекцию, на то, что будут носить господин Отто и госпожа Оттилия, т. е. нормальные потребители.

Точно так же в сфере услуг. Фактор звездной пыли становится для предприятий все важнее. Он позволяет создать себя только потому, что у клиентов в голове не одни лишь цены. Поэтому в каждый момент пребывания наших гостей мы должны бороться за нашу незаменимость. В сервисном «спектакле» сочетание множества Т, U, N и Е должно обуславливать исполнение с огоньком.

Рассуждаем дальше: мы должны становиться еще более вдохновенными авторами-исполнителями. Нам нужно еще больше света и прожекторов. Нам нужно еще больше ловкости, остроумия и юмора. «Сияющие белоснежные куртки на поварах — воодушевление в глазах гостей». Ресторанная кухня сама взяла на себя такое обязательство. Короче и лучше сказать невозможно. Молодежь обладает гламуrom в себе.

Остроумие и юмор — это роскошь в рациональном мире, которая заставляет клиентов улыбаться. Однажды утром в вестибюле конференц-центра мы ненадолго повесили табличку, на которой было написано: «Внимание! Сегодня один наш сотрудник в плохой форме, найдите его». Естественно, нечто подобное заставляет наших гостей усмехнуться и одновременно дает пищу для разговоров во время перерывов на чашку кофе. Но, конечно же, форма юмора должна соответствовать стилю фирмы.

Этой весной нас посетили эксперты из Европейского фонда управления качеством. Вечером им захотелось по-

смотреть, как же у нас проходит итоговое совещание по TUNE. В конце совещания наша начальница службы размещения подытожила: «Вот, теперь вы знаете, *как мы* это делаем, и вы тоже можете делать это дома». Свежо, без комплексов, естественно.

Мы должны работать в жестких рамках и одновременно оставаться свободными, чтобы из примерных учеников стать профессионалами. В сфере услуг — как в жизни: кто не совершенствуется, тот проиграл. Естественно, это недешево. Но что делать, если у клиентов одни лишь цены в голове? Поэтому необходимо вновь и вновь творить волшебство.

Нести дух дальше

Превосходный сервис— это наше преимущество перед конкурентами, которое мы должны заново создавать день за днем: каждый раз, когда утром открываются наши двери, когда сотрудница поднимает телефонную трубку, когда она принимает заявку или приветствует клиента. В режиме реального времени решается, выиграем ли мы или проиграем. В нашей брошюре «Культура игры» написано, что важно для нашего семейного предприятия на этом пути:

- Наше видение гармонии позволяет нам всегда с любовью относиться друг к другу, хорошо зная, что творческое напряжение приветствуется.
- Постоянный, как в спорте, вызов заставляет нас владеть собой и развивать наши способности, что позволяет нам достичь высочайших результатов.
- Создание обучающей структуры предполагает увлеченность работой и открытость для инноваций. Мы преследуем высокие цели «Шиндлерхофа» и нашей семьи. Наше видение свободы — максимально возможная финансовая независимость.

«Шиндлерхоф» — это наше общее дело и собственность нашей семьи.

От каждого нового сотрудника мы требуем, чтобы он интенсивно изучал наше видение, систему ценностей и актуальные цели нашего предприятия. У видения только два варианта: либо оно растет, либо умирает. Не существует идеального видения и застывшей картины будущего. Желания и потребности клиентов меняются. Равным образом каждый в нашей семье развивается и изменяет свои перспективы в зависимости от ситуации. Мы прислушиваемся к нашему внутреннему голосу и руководствуемся этим видением. И мы приветствуем постоянное сопротивление с ним:

- На нашем внутреннем семинаре «Образ мышления — Шиндлерхоф» новые сотрудники знакомятся с нашим видением.
- При принятии важных решений, таких как повышение в должности или увеличение инвестиций, критерием для нас всегда является тот факт, укрепляет ли данное решение наше видение или нет. На ежегодных однодневных презентациях нашего годового целевого плана мы знакомим всех сотрудников с проектами и мероприятиями следующего года и показываем, как это приблизит нас к достижению наших целей.
- И, наконец, каждые три-четыре года руководители подразделений и высшее руководство встречаются, чтобы переработать видение и наметить важнейшие цели предприятия. Отвечают ли еще видение и система ценностей предприятия духу времени? Какие поправки, ставшие результатом опроса сотрудников, существенны для следующего издания нашей брошюры «Культура игры»? На подготовительном этапе ответственный за управление качеством каждый раз проводит опрос со-

трудников: «Что вам особенно нравится в нашем видении? Насколько правильными вы считаете долгосрочные цели предприятия? Можете ли вы идентифицировать себя с миром предприятия?»

Истинным пробным камнем для предприятия является не успех во время его активной фазы, а ситуация

Если ты хочешь провести прямую борозду на пашне, тебе нужна путеводная звезда на небе.

после: стала ли организация настолько прочной и осталась ли она столь же жизнеспособной, чтобы, несмотря на перемены, удержаться на вершине? Или же она теряет воодушевление, потому что все было приспособлено под одного человека?

Видение было нашей путевой звездой, и мы много над этим работали. Когда мы разрабатывали его 20 лет назад, над нами порой посмеивались. Однако наше видение гармонии делает нас сильнее. Это один из тех редких моментов, который не может скопировать ни один конкурент и ни один инвестор. Отношение к сотрудникам и к клиентам, стиль работы, настроение внутри фирмы скопировать не может никто. И мы гордимся тем, насколько наше предприятие, являясь представителем среднего бизнеса, ушло далеко вперед.

Видение было нашей путевой звездой, и мы много над этим работали. Когда мы разрабатывали его 20 лет назад, над нами порой посмеивались. Однако наше видение гармонии делает нас сильнее. Это один из тех редких моментов, который не может скопировать ни один конкурент и ни один инвестор. Отношение к сотрудникам и к клиентам, стиль работы, настроение внутри фирмы скопировать не может никто. И мы гордимся тем, насколько наше предприятие, являясь представителем среднего бизнеса, ушло далеко вперед.

Все предприятия ищут неоткрытые резервы стоимости. Для нас самый большой резерв стоимости — человеческая индивидуальность. Осознание этого руководит нашими действиями. Оно дает нам больше глубины и стойкости в решениях. Беспокоиться о видении — вот в чем разница между предпринимателем и менеджером. У одного речь идет о своих деньгах и бессонных ночах, у другого — о капиталах акционеров и собственном вознаграждении.

Наши сотрудники знают о значении видения, о путеводной звезде. «Если ты хочешь провести прямую борозду на пашне, тебе нужна путеводная звезда на небе», гласит половица. В конце концов, чтобы славно трудиться на пашне

будней, нужны три вещи: трезвый ум, работающие руки и горячее сердце. Если сотрудник живет каждый день этими тремя понятиями, то он исполняет свои обязанности не механически. Он открывает в себе много нового и тем самым вносит в дух предприятия что-то личное. В итоге рождаются терпимость и тесная дружба.

Он открывает в себе много нового и тем самым вносит в дух предприятия что-то личное. В итоге рождаются терпимость и тесная дружба.

*Family-owned, proudly independent** отель — это наше общее дело. Он не только является собственностью семьи. Он несет в себе и обещание, что молодые, полные надежд люди сумеют научиться у нас многому, что пригодится им в дальнейшем на жизненном пути. Мы предлагаем им особый климат, в котором они смогут радоваться игре. Путешествие в мир превосходного сервиса всем дарит радость — и мы желаем вам много радости и успехов в вашем путешествии.

Чтобы славно трудиться на пашне будней, нужны три вещи: трезвый ум, работающие руки и горячее сердце.

В переводе с англ. — находящийся в семейной собственности, полностью самостоятельный (букв.: *гордо независимый*). — Прим. пер.

Список литературы

- Adizes, Ichak: Die Adizes-Methode. Miinchen 1995.
- Blanchard, Kenneth/Zigarmi, Patricia/Zigarmi, Drea: Fiihrungsstile. Reinbek 2002.
- Bruhlin, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine fur ein exzellentes Customer Relationship Management. Miinchen 2003.
- Erikson, Erik: Idenditat und Lebenszyklus. Frankfurt 2003.
- Goleman, Daniel: Der Erfolgsquotient. Miinchen 2000.
- Horovitz, Jacques: Die sieben Geheimnisse erfolgreicher Service-Strategie Miinchen/Amsterdam 2000.
- Jost, Hans Rudolf: Unternehmenskultur. Zurich 2003.
- Kobjoll, Klaus: Virtuoses Marketing. Zurich 1998.
- Kobjoll, Klaus: Abenteuer European Quality Award. Zurich 2000.
- Malik, Fredmund: Fiihren, Leisten, Leben. Miinchen 2001.
- Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums, Frankfurt 2000.
- Schmitz, Claudius A.: Charismating. Einkauf als Erlebnis. Miinchen/Amsterdam 2001.
- Tomczak, Thomas/Schogel, Marcus/Ludwig, Eva: Markenmanagement fur Dienstleistungen. St.Gallen 1998.