

Повышение уровня сервиса через системность, стандарты и управленческие активы

Алексей Беба

Главная идея

Сервис — это не просто улыбка, вежливость и «человечность».

Сервис — это способ, которым клиент получает ценность.

Важно не то, что мы считаем хорошим сервисом.

Важно то, что клиент считает ценным, удобным и понятным.

Почему хорошие идеи не внедряются

На конференциях, обучении и встречах руководители получают много полезных идей. Но чаще всего они не внедряются.

Две главные причины:

1. Неправильный диагноз

Руководитель думает, что бизнес ограничивает одно, а на самом деле проблема в другом.

2. Нет системы внедрения

Идеи записали, вдохновились, но никто не отвечает за то, чтобы они стали частью операционной работы.

Что такое системный сервис

Системный сервис — это сервис, который работает не только тогда, когда попался сильный администратор или хороший сотрудник.

Он работает стабильно, потому что есть:

- * стандарты;
- * правила;
- * понятные действия;
- * контроль;
- * обновление;
- * ответственный за порядок.

Почему регламенты часто не работают

Сам регламент ничего не меняет.

Если просто написать документ и отдать сотруднику, это не значит, что он начнёт по нему работать.

Чтобы регламент заработал, нужны этапы:

1. Регламент написан
Зафиксировали ожидания руководителя.
 2. Сотрудник прочитал и понял
Лучше проверить через вопросы или мини-тест.
 3. Сотрудник согласился выполнять
Не просто подпись, а формулировка:
«Прочитал, понял, считаю адекватным, полезным, согласен и буду выполнять». 4.
- Есть удобный формат
Не огромный документ на 30 страниц, а чек-лист, инструкция, короткий алгоритм.
5. Регламент регулярно обновляется
Если документ устарел, сотрудники перестают ему доверять.
 6. Есть ответственный за стандарт
Без ответственного регламент быстро умирает.

Важная ошибка руководителя

Многие руководители делегируют только действия.

Например:

«Делай вот это».

Но не делегируют право принимать решения.

В итоге сотрудник постоянно возвращается с вопросами: «А что делать в этой ситуации?»

Настоящее делегирование — это не только передать задачу. Это объяснить человеку:

- * как принимать решения;
- * на какие принципы опираться;
- * где его зона ответственности; * какие у него полномочия.

Две ключевые роли в компании

1. Хранитель порядка

Это человек с системным мышлением.

Он помогает:

- * фиксировать правила;
- * обновлять инструкции;
- * следить за регламентами;
- * собирать обратную связь;

- * поддерживать порядок в операционке.

Это не обязательно отдельная должность.

В небольшой компании это может быть один из сотрудников на несколько часов в неделю.

2. Проводник изменений

Это человек, который помогает идеям дойти до внедрения.

Он следит, чтобы:

- * идеи были записаны;
- * проекты были расставлены по приоритетам;
- * были назначены ответственные;
- * были сроки;
- * проекты двигались;
- * новые инструменты становились частью операционной работы.

Как улучшать сервис

Источники улучшений:

- * клиенты;
- * ошибки;
- * конкуренты;
- * сотрудники;
- * нейросети;
- * обратная связь;
- * наблюдение за реальной работой.

Хороший способ — регулярно собирать обратную связь у клиентов.

Например:

- * оцените нас по 10-балльной шкале;
- * если не 10, что нужно улучшить?
- * если 10, что сделать, чтобы стало на 11?

Как вовлекать клиентов

Полезно не просто собирать обратную связь, а показывать клиентам, что вы с ней делаете.

Например:

- * собрать предложения клиентов;
- * открыть список улучшений;
- * дать комментарий по каждому предложению;
- * показать, что берёте в работу;
- * отмечать, что уже внедрено.

Так клиенты видят, что реально влияют на развитие компании. Это повышает доверие и лояльность.

Что делать после конференции

Не пытайтесь внедрить всё сразу.

Лучше:

1. Выписать все идеи.
2. Выбрать самые важные.
3. Назначить ответственных.
4. Поставить сроки.
5. Передать идеи проводнику изменений.
6. Превратить идеи в проекты.
7. Довести проекты до операционной работы.

Главная мысль

Не будьте главным сотрудником своей компании.

Задача руководителя — не самому всё помнить, решать и внедрять.

Задача руководителя — создать систему, в которой:

- * стандарты понятны;
- * сотрудники принимают решения;
- * улучшения внедряются;
- * сервис работает стабильно;
- * клиент получает ценность регулярно, а не случайно.