

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

РЕШАЕТ ВСЕ

Верность качеству 26

Взламывая стереотипы 30

Тренируйте, обучайте, вознаграждайте! 42

www.magazine.hrm.ru

ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ



Справочная информация / Расписание тренингов

Тренируйте, обучайте, вознаграждайте!

Нанимайте правильных людей.
Инвестируйте в ваши главные активы – человеческие ресурсы

Компании, способные обеспечить сочетание качественной продукции, конкурентоспособных цен и блестящего обслуживания клиентов, выживают и добиваются успеха.

Но для того чтобы создать такую выигрышную комбинацию, они должны обучать и тренировать свой персонал. Встройте эти элементы в свою систему развития персонала и посмотрите, какие лавры это вам принесет.

Нанимайте сотрудников, которые любят свою работу и любят покупателей. Лидеры в продажах берут на работу одного из 50, а то и одного из 100 кандидатов. Большинство компаний нанимает кого попало. Не тратьте на таких людей свое время и деньги. Это киллеры вашего бизнеса. Гораздо проще и менее затратно тренировать хороших сотрудников – тех, кто любит клиентов.

Когда вы наняли таких людей на работу, вам необходимо обучить менеджеров и супервайзеров тому, как использовать Признание, чтобы они чувствовали свою значимость. Многих повышают на позицию супервайзера, поскольку человек хорошо справляется со своей работой, но часто такие супервайзеры даже представления не имеют, как быть хорошим коучем. Сколько менеджеров и супервайзеров, работающих у вас, прошли тренинг лидерства и научились, как с помощью коучинга повышать качество обслуживания?

ТРЕНИРУЙТЕ ВСЕ ПЕРСОНАЛ

Компания General Electric ежегодно тратит миллиард долларов на развитие своих людей, и у нее на каждой позиции работают лучшие сотрудники. А сколько вы инвестируете в обучение и развитие каждый год? Хотите ли вы, чтобы у вас на каждой позиции были лучшие сотрудники? Компенсационный пакет GE имеет отношения к результативности. Признание в сотню раз дешевле и в сто раз более эффективно.



Джон Шоул

Президент Института Service Quality,
партнер компании Service First

Если вы хотите исходить из интересов клиента и добиваться успеха, вам необходимо тратить средства на развитие своих сотрудников. Это самая выгодная инвестиция из всех, на которые вы способны.

Мы все сталкивались с сотрудниками, которые нелюдимы, грубы или откровенно угрюмы, и задавались вопросом, как они живут и как работают, чтобы настолько негативно воспринимать мир. Мы не можем по мановению волшебной палочки избавиться от всех таких сотрудников. С другой стороны, когда мы имеем дело с улыбчивыми, знающими свое дело и настроенными на общение людьми, мы хотим снова и снова иметь с ними дело – с ними и с компаниями, где эти люди работают.

Для компании совсем не сложно обучить сотрудников всему тому, что связано с ее продуктом или услугами, так, чтобы они были способны информационно помогать клиентам делать выбор. Гораздо сложнее помочь сотрудникам приобрести навыки общения, дающие им возможность эффективно взаимодействовать с потребителями и обеспечивать тот уровень сервиса, благодаря которому клиенты будут возвращаться именно в вашу компанию.

Тренируйте ВСЕХ сотрудников. Если вы хотите добиться выдающегося качества сервиса, то должны инвестировать в каждого из сотрудников. Обучайте всех искусству обслуживания клиентов, тренируйте навыки. Обучайте основам изо дня в день. Если у вас в штате 40, 400 или 4000 сотрудников, каждый из них должен быть подготовлен в сфере обслуживания клиентов. Все без исключе-

ний. Сотрудник на самой нижней ступеньке вашего бизнеса больше всего вступает в контакт с клиентом, и от него зависит, как будет выглядеть ваша фирма – замечательно или по-идиотски.

Вы в этом мире можете учиться в любом колледже, институте или университете до конца своих дней. Но НИ ОДИН из них не научит вас искусству обслуживания клиентов. По окончании университета у вас за плечами остается четырех- или шестилетняя программа. Когда мы обучаем в области обслуживания потребителей, то не требуем даже одного пройденного курса. Обычно на это тратится пара часов, а если сотрудник прошел четырехчасовую программу, это значит, ему повезло.

Если вы в университете посетите четыре часа занятий и будете требовать диплом, вас просто засмеют. Если вы хотите иметь сотрудников, которые будут демонстрировать прекрасные результаты и клиентоориентированность, вам необходимо в год тратить минимум сорок часов на их подготовку в области сервиса, скорости и качества обслуживания клиентов. Большинство фирм НЕ ХОТЯТ тренировать свой персонал. Если вы хотите быть клиентоориентированной компанией и обеспечивать качество обслуживания лучше, чем у любого из ваших конкурентов, вам необходимо ежемесячно вкладывать средства, помогая сотрудникам работать более результативно, с лучшим отношением и навыками обслуживания клиентов.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ МОЩНЫЕ ТРЕНИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ

Каждые четыре-шесть месяцев вам необходимо внедрять новую программу тренингов. Странно было бы полагать, что 35-летний сотрудник изменится лично и станет совершенством, если пройдет четырехчасовое обучение сервису. Это как реклама. Она должна быть новой и свежей.

Используйте в тренинге занимательные и развлекательные инструменты. Пользуйтесь инструментами, которые заостряют внимание на основных и базовых моментах. В этом совершенствоваться сложнее всего. Тренинговые материалы, которые получают сотрудники, должны быть исключительно привлекательны и хорошо упакованы. В течение всех 38 лет со дня основания моей компании я наблюдаю, как изо дня в день идет работа над тем, чтобы материалы для сотрудников не выглядели дешево. Если вы хотите продавать ценности, упакуйте их привлекательно. Это тоже прибыльное вложение средств.

Весь тренинг должен быть выстроен вокруг обучения на опыте. Это означает, что 80% времени должно уходить на групповую дискуссию, а не лекцию. Мы обучаем фасили-

таторов задавать вопросы и, что категорически важно, НИКОГДА не отвечать на них. Цель – изменение поведения, а не лекция.

Сфокусируйтесь на личном росте. Выстраивайте личное совершенство. Помогайте людям чувствовать себя хорошо. Помогайте им развить самоуважение и ощущение собственного достоинства. У многих есть проблемы с представлениями о себе. Если они сами с собой чувствуют себя хорошо, это проявляется и в работе. Если они не в ладу с собой, это также сказывается на работе. Большинство сотрудников, когда ложатся спать, не думают, как они могут помочь фирме стать более процветающей. Они хотят знать: «А что это значит для меня?» Если вам нужны лучшие люди, начните их готовить. Многие сотрудники живут от зарплаты до зарплаты. Сфокусируйте внимание на личном росте, чтобы они начали лучше себя чувствовать. В ответ они станут лучше и качественнее работать.

Если вы уже затратили средства на подготовку сотрудника и курс за курсом ничего не меняется и нет результатов, возможно, наступило время помочь ему сделать карьеру у ваших конкурентов. Я подозреваю, что в России процентов 10–20 сотрудников – живые мертвецы. Они не эффективны. Не продуктивны. Им все равно. «Дженерал Электрик» мертвецов на службе не держит, и вы не обязаны.

Компании по всему миру тратят миллионы долларов на рекламу и оформление витрин. Опыт Потребителя передается из уст в уста, дает позитивную рекламу и помогает строить мощный бренд. Это в десятки раз менее затратно и в десять раз более мощное воздействие.

ИЗУЧИТЕ «ВОССТАНОВЛЕНИЕ СЕРВИСА»

Для большинства сотрудников самыми главными блокирующими факторами являются собственные ограничивающие убеждения. Если вы отвечаете за развитие других людей, ваша работа – помочь им увидеть себя такими, какими они могут быть, а не такими, какие они сейчас. Вы обязаны дать им навыки и уверенность, что они в состоянии справиться с любой возникающей ситуацией и могут это сделать так, чтобы клиент был удовлетворен. Как? Хорошо тренируйте их и вознаграждайте их усилия.

Ключевой элемент каждой программы тренинга должен фокусироваться на том, как действовать в сложной ситуации с раздраженными клиентами. Ничто так не демотивирует сотрудников, как отсутствие инструментов для выполнения работы, и здесь знание – сила. Когда перед тобой раздраженный клиент, большинство сотрудников не знают, как в этой ситуации действовать, и они начинают либо спихивать проблему на другого, либо защищаться, что приводит только к эскалации ситуации.

Научите сотрудников обращаться с такими клиентами и смотреть на проблемы как на возможность завоевать лояльность потребителей, решая вопросы быстро и эффективно. Это называется «восстановление сервиса». То, как компании и их сотрудники реагируют на ошибки, отличает успешную клиентоориентированную компанию от всех остальных.

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ЛЮДЕЙ ПОХВАЛОЙ

Когда вы натренировали всех сотрудников, то должны подкрепить это позитивной поддержкой и публичным признанием. Слишком часто людям уделяют внимание, только когда они совершают ошибки – они должны знать, что их вклад замечают и воздают им должное. То, как сотрудники себя ощущают, моментально отражается на их отношении к клиентам.

Каждый успех, даже самый маленький, нужно праздновать. Как можно чаще благодарите людей лично. Слова благодарности, когда она заслужена, могут внести огромный вклад в формирование культуры и качества сервиса в организации. Признание повышает самоуважение, возрастает чувство собственного достоинства и продуктивность, а вслед за этим – уровень продаж и прибыль.



Также важно продолжать консультировать и поддерживать обученных людей коучингом. Тренируйте и воспитывайте людей. Вдохновляйте их ставить цели и добиваться их выполнения. Когда вы поступаете так, то создаете единую команду, продуктивную и охваченную энтузиазмом, и это будет двигать бизнес вперед. Совместная работа для достижения значимых целей развивает командный дух и клиентоориентированную культуру. И два этих элемента жизненно важны для успешной компании.

И наконец, передавайте подчиненным большие полномочия. Когда это произойдет, они станут лучше думать о себе и своей работе. Научите их действовать в сложной ситуации и дайте возможность разбираться с жалобами и недовольством клиентов сразу на месте. Передача полномочий – очень мощный инструмент мотивации. Когда вы даете большие полномочия сотрудникам, вы показываете им, что доверяете их способности справляться со сложностями, и в результате получаете удовлетворенных и лояльных клиентов.

Большинство сотрудников в мире чувствуют, что если они возьмут на себя больше ответственности, чем положено, то их уволят. Выбор сотрудника очевиден. Сохранить свое рабочее место. Вам необходимо так тренировать свой персонал в обслуживании клиентов и принятии ответственности, чтобы он осознавал свою главную работу и задачу – заботиться о потребителе. Если вы действительно воспринимаете сотрудников как главный актив компании, то будете использовать передачу полномочий и деньги на тренировку эффективности ваших людей.

Раскройте таланты сотрудников и дайте им ощутить, насколько они ценны для команды. Тренируйте их, давайте им полномочия и вознаграждайте их. Сотрудники, работающие на клиента, будут любить свою работу и вести компанию к успеху.

ИЗМЕРЯЙТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Просчитывайте, как тренинги влияют на уровень продаж, прибыль, долю рынка. Результаты можно измерить только тогда, когда вы тренируете сотрудников и вносите в работу что-то новое каждые четыре-шесть месяцев. Не думайте, что при штате в две тысячи человек обучение трехсот сотрудников покажет измеримые результаты. Нужно сфокусироваться на обучении ВСЕХ сотрудников. Если вы намерены завоевать долю рынка, победить в конкурентной борьбе и стать лидером в качестве обслуживания, если вы относитесь к этому серьезно, исключений быть не должно. Инвестируйте в своих людей. Они – ваш самый главный актив.