

# Содержание

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	11
<b>РАЗДЕЛ 1. СЕРВИС И СЕРВИСНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ</b> .....	13
<b>РАЗДЕЛ 2. СТАНДАРТЫ СЕРВИСА</b> .....	41
Исследование «360 градусов».....	45
Методика Кано.....	55
Методика SERVQUAL.....	67
Алгоритм написания стандартов обслуживания.....	94
<b>РАЗДЕЛ 3. SERVICE DESIGN</b> .....	121
Три принципа сервис-дизайна.....	126
Design Thinking: десять шагов к идеальному сервису... ..	128
Примеры бизнес-кейсов.....	163
Форсайт-практики в управлении продуктами и клиентским опытом, который еще не наступил.....	171
<b>РАЗДЕЛ 4. «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ», ИЛИ MYSTERY SHOPPING</b> .....	175
Девять принципов Mystery Shopping.....	177
Принцип 1. Mystery Shopping должен быть доступен онлайн.....	178
Принцип 2. Скорость отчетности — 48 часов.....	178
Принцип 3. Доступ розницы к отчетам.....	180
Принцип 4. Персонафикация отчетов.....	182
Принцип 5. Оперативные обратные связи.....	185

Принцип 6. Связь с системой мотивации .....	187
Принцип 7. Непрерывность.....	189
Принцип 8. Контакт с провайдером.....	191
Принцип 9. Простота .....	192
<b>РАЗДЕЛ 5. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ДАННЫХ О СЕРВИСЕ.....</b>	<b>211</b>
Характер проблемы .....	212
Алгоритм обработки исследования .....	220
Аналитические приемы.....	224
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>229</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Привет, коллеги!*

Заниматься сервисом — очень благородно, но каждый знает: благородные дела — одни из самых сложных. Проблема не только в том, что вам потребуется множество усилий, чтобы вовлечь в свою сервисно ориентированную «веру» многих людей, но и в том, что вам придется пожертвовать большинством счастливых моментов, которые вы бы испытали от какого-либо сервиса. Да, вы претерпите профессиональную трансформацию, воспитаете в себе критическое мышление, станете экспертом, и любой элементарный поход в уютный ресторан перестанет быть для вас удивительным, поскольку у вас появится профессиональный взгляд на оказанный сервис. Это цена, которую вы заплатите, став на этот путь.

Если вы все еще здесь, значит, мы можем начать погружение в мир сервиса.

*Готовы? Тогда вперед, навстречу улучшениям в сервисе!  
На этом пути вас поддержит команда экспертов 4Service.*

## Сервис и сервисно ориентированная компания

Сервисом на рынке СНГ принято называть многие вещи. Иногда клиенты обращаются в компанию, которая занимается исследованиями в области сервиса, задают вопрос: «Алло! Это сервис?» и, получив утвердительный ответ, спрашивают: «Можете починить мне телефон?» Множество людей воспринимают сервисно ориентированную компанию как организацию, которая оказывает любые услуги, то есть под сервисом подразумевают некое понятие, связанное с решением любой проблемы клиента. Действительно, на рынке есть такое заблуждение — и многие компании сферы услуг называются «сервисами». Хотя на самом деле слово «сервис» означает нечто другое, чем универсальная услуга.

СЕРВИС — ЭТО ЛИЧНОЕ ВОСПРИЯТИЕ,  
КОТОРОЕ ОТРАЖАЕТ ТО, ЧТО ЧУВСТВУЕТ  
ЧЕЛОВЕК ПОСЛЕ ОКАЗАНИЯ ЕМУ  
ОПРЕДЕЛЕННОЙ УСЛУГИ.

Это первое важное осознание того, что может быть сервисом.

К примеру, возьмем ценник. Во-первых, его внешний вид может вызывать определенные эмоции у человека. Во-вторых, сама по себе цена — достаточно эффективный инструмент управления эмоциями клиента. Эмоции могут как повышаться, так и понижаться в зависимости от цены, которую человек видит. Итак, **оказывать сервис ценой тоже можно.**

Рассмотрим еще одно заблуждение: многие люди называют сервисом то, что связано с коммуникацией с продавцом или оператором, который сидит на другом конце «провода». Хотя на самом деле понятие сервиса намного шире, и если погружаться в то, как им управлять и помогать в управлении сервисом, то нужно расставлять точки над *i*, чтобы избежать путаницы в понятиях и достичь взаимопонимания, что подразумевать под словом «сервис». Когда я прихожу к клиенту и начинаю говорить о том, что я из компании, которая занимается сервисом, он может это трактовать по-своему. Компания и клиент могут под сервисом подразумевать разные вещи.

Итак, сервис — достаточно широкое понятие, в которое входят различные атрибуты. Слово «атрибуты» тоже относится к сленгу, который можно услышать в сервисно ориентированной компании.

«АТТРИБУТЫ СЕРВИСА» — ЭТО  
ТЕ ЭЛЕМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ВОЗДЕЙСТВУЮТ  
НА КЛИЕНТА И ВЫЗЫВАЮТ У НЕГО  
ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ЭМОЦИИ.

Например, чистый туалет. Там нет человека, и он со мной не коммуницирует, но это является базовым гигиеническим стандартом и атрибутом сервиса. Хотя чистым туалетом я не произведу супер-эффекта на человека, но если туалет будет грязным, то уровень негативных эмоций может оказаться намного выше, чем то, что я стремлюсь создать на отлично. Итак, **компания не должна упускать гигиенические атрибуты и факторы сервиса** — на них нужно обращать внимание и над ними стоит работать.

Сервисом также называют эмоции, которые человек испытывает при оказании ему определенной услуги. Под услугой можно подразумевать разное. Услуга «туалет» или услуга низкой цены — тоже услуги, которые могут восприниматься хорошо или плохо. Например, услугу высокой цены нужно уметь правильно преподнести, чтобы вызвать хорошие эмоции. На первый взгляд, когда мы говорим о таком сервисе, как «высокая цена» и «далеко ехать», может показаться, что эти неудобства не могут быть хорошим сервисом для клиента.

УМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ АТРИБУТАМИ  
СЕРВИСА, КОТОРЫЕ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД  
КАЖУТСЯ НЕГАТИВНЫМИ, МОГУТ СТАТЬ  
ОТЛИЧИТЕЛЬНОЙ ОСОБЕННОСТЬЮ  
КОМПАНИИ, ЕСЛИ ИХ ПРАВИЛЬНО  
ПРЕПОДНОСИТЬ.

Практически каждый человек хочет иметь дорогую сумку, в том числе потому что она так позиционируется. Существует много других факторов: качество, производитель, модель и т.п. Но, если провести опрос, с чем ассоциируется «Шанель», то в первую очередь люди будут говорить, что это дорогой модный бренд. Здесь слово «дорогой» будет использовано в положительном ключе, в лучшем смысле. Компания «Шанель» очень долго отстраивалась в премиум-формат, чтобы преподнести стоимость как что-то уникальное, особенное, — цену, которую платят не только за качество.

Сервис «далеко ехать» тоже можно правильно преподнести, когда есть определенная легенда. В США существует так называемый outlet village — загородный комплекс из брендовых магазинов. Поехать в outlet village на шопинг — намного престижнее, чем просто пойти в брендовые магазины в городе. Сказать, что вы ездили на выходных в outlet village, является маркером, что вы можете себе позволить потратить на шопинг целый день, и при этом возникает много других позитивных ассоциаций с вами и вашим имиджем. Поэтому специалистам и менеджерам, которые будут работать с сервисом, нужно четко понимать: не стоит пугаться того,

как компания хочет себя позиционировать. На первый взгляд может показаться, что задуманное не сработает и это заведомо плохо. Но вам как исследователям нужно понять, каким образом это преподнести, чтобы сервис выглядел как то, что повышает настроение и эмоции, создает положительный имидж клиента.

### **Давайте резюмируем.**

- 1.** Существует много понятий сервиса, и каждый человек под этим подразумевает что-то свое.
- 2.** Сервис — это эмоция, которую испытывает человек от оказанной ему услуги.
- 3.** В сервис могут входить разные атрибуты. Это могут быть и цена, и вид упаковки, и внешний вид продавца, и коммуникация с продавцом, и все, что влияет на клиента.

Каждая компания сейчас начинает задумываться о том, что она хочет стать сервисно ориентированной. Почему так происходит, и почему это не произошло раньше? Очень ярко видно причину на примере постсоветских стран, где до 1991 года экономика управлялась государством. Один вид масла на магазин — и хочешь не хочешь, а только его можешь купить. Сейчас мы перешли на рыночную экономику. О чем это говорит? О том, что у покупателя начинает появляться выбор. До этого была власть компаний (в данном случае мы говорим о государстве), то есть государство принимало решение, что продавать, а потребитель покупал то, что ему продавали. О сервисе говорили, но он не был главной проблемой или задачей, которую пытались решить компании, — это была имиджевая составляющая. Но когда мы перешли к рыночной экономике и потребитель стал выбирать из трех банков на одной улице тот, который ему больше нравится, конечно, о сервисе заговорили.

Сначала о сервисе заговорили как о способе развития, потому что растет конкуренция. Но здесь нужно понимать логику

топ-менеджмента. Любой топ-менеджмент отвечает перед компаниями за рост бизнеса, а не за сохранение конкуренции. В общении с акционерами и собственниками бизнеса перед топ-менеджерами ставятся цели и задачи. Например, акционеры говорят: «Максимизируйте прибыль, увеличьте объем нашего бизнеса на 50%». В этом прослеживается эволюция топ-менеджеров в компаниях. Если говорить о 1991—2001 годах, тогда бал правили топ-менеджеры, у которых была цель ухватить самое проходимое, самое лучшее место и открыть магазин, банк либо еще что-то, чтобы тем самым фактически очень быстро и эффективно развивать бизнес. На тот момент, в 1990-х, акционеры искали людей, у которых были связи и которые умели грамотно открывать новые локации. Деньги были, инвестировать хотелось во что-то, и рынок был свободен. У тебя сейчас десять супермаркетов? Хочешь в два раза увеличить бизнес? Просто открой в хороших местах еще десять супермаркетов — и ты увеличишь свой бизнес вдвое! Такая была раньше логика ведения бизнеса, и таким образом подбирали топ-менеджеров компаний. Конечно, уже тогда возник сервис как элемент рынка, стали появляться красивые вывески, разнообразие и широкий ассортимент товаров. Но это было, скорее, копирование форматов, которые присутствовали в Европе или Америке, чтобы посмотреть, что эффективно для постсоветского менталитета. Например, выход McDonald's на рынок СНГ. Эта компания всегда покупала самые лучшие места. Для них это цель номер один. Очень жесткие стандарты. Нужно максимально быстро готовить. Конечно, технология была скопирована с американской, но ее основная цель — занять самые лучшие места на рынке.

Продолжим историю развития рынка сервиса. Итак, с 2001 года начинается насыщение рынка. В первую очередь это ощутили те, у кого было много денег и кто мог быстро открывать локации и насыщать рынок. Итак, первые признаки насыщения рынка проявились в секторе финансов. В этой сфере легче всего открывать отделения, здесь есть деньги, и они быстрее всего занимают самые лучшие места и насыщаются. В начале 90-х годов стали открываться финансовые институты, и банки стали завоевывать рынок. Потому мы часто смотрим как исследователи на финансовый

рынок, который является «законодателем» тенденций в развитии отношений с клиентом. Они были первыми, кто захватывал рынок и кто устремился к тому, что им нужно давать нечто большее, чем просто локация рядом с домом. В 1991-м они заняли все хорошие места. Хорошие места закончились, но возникла другая проблема, когда клиент не стал ехать в банк полчаса, потому что он мог выйти в банк на своей улице. Кроме того, что рынок насытился, другие банки тоже начали открывать на одной улице свои отделения. Для банковской сферы это стало одной из основных проблем, потому что потребитель сервиса начал давать негативную обратную связь: «Вы не здороваются со мной, вы грубите. Зачем я должен к вам все время ездить, если мне это не нравится? Я не понимаю, почему моя карточка все время блокируется!». Клиенты стали уходить в другой банк, и началась борьба за потребителя. В этой ситуации вступает в силу мир сервиса.

Возьмем историю компании 4Service — компании, которая занимается исследованиями в области клиентского опыта, в частности, стала первым провайдером по услуге «Тайный покупатель» на рынке СНГ. В компании был период, когда банки были «ядром», они делали основные заказы. Больше всего в портфеле клиентов было именно банков, потому что им нужно было завоевывать потребителя и они основательно погрузились в сервис. Потом пришли телекоммуникации, после магазины электроники, а затем и продуктовые магазины. Например, магазины электроники настолько перенасытили рынок, что их товары можно заказать везде, и здесь вновь началась борьба за потребителя. Сейчас о сервисе начинают заботиться аптеки.

Конечно, существует прогрессивный менеджмент — новаторы, которые еще до того, как рынок насытился, сказали: «Нет, мы будем работать над сервисом! Мы будем в этом первыми». Такие тоже есть, но их меньшинство. Например, два года назад наша компания выиграла тендер на исследование по технологии «Тайный покупатель» для всех телеком-операторов России, и мы до сих пор с ними работаем. Примечателен сам факт, что все телекомы заявили о потребности работать с сервисом и сотрудничают с нами в этом направлении.

Наконец, настала золотая эра сервиса. Рынок насытился. Открывать просто так локации уже нельзя. Структура топ-менеджмента поменялась. Сейчас ищут топ-менеджера, который умеет «включать» клиента в услугу и предлагать такие концепции услуг, которые заинтересуют потребителя больше, чем услуги конкурентов. Цель та же — максимально увеличить прибыльность бизнеса. Ничего не поменялось по сути. Но сейчас пришли во власть создатели концепций. Те, которые заявляют, что будут доставлять товары онлайн. Сейчас у власти в компаниях именно такие люди. **В золотую эру сервиса появляется такое понятие как клиентоориентированная компания.**

Итак, какие компании могут называть себя сервисно ориентированными? Какими признаками должна обладать компания, чтобы называться таковой?

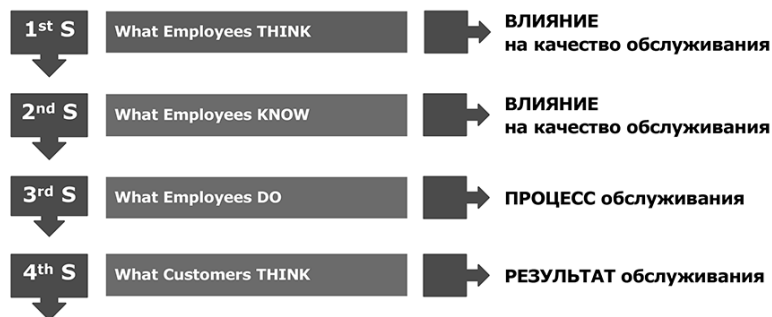
МНЕ НРАВИТСЯ ТЕОРИЯ, ЧТО СЕРВИСНО  
ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИЯ МОЖЕТ  
СЕБЯ НАЗВАТЬ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ  
ОНА СПОСОБНА ОТВЕТИТЬ НА ЧЕТЫРЕ  
ВОПРОСА О СЕБЕ:

1. Что сотрудники **думают** о сервисе?
2. Что сотрудники **знают** о сервисе?
3. Что сотрудники **делают**?
4. Что **потребитель думает** о том, что делается для него?

В данных вопросах идет речь не только о сотрудниках, которые работают непосредственно с клиентом, но обо всех сотрудниках компании. Таким образом, когда я прихожу на встречу, и компания называет себя сервисно ориентированной, мне достаточно задать эти четыре вопроса. Например, если я спрошу, знают ли в компании, что их сотрудники думают или знают о сервисе, а мне ответят, что они раз в полгода проходят аттестацию — и больше ничего, для меня это значит, что компания и центральный офис не знают о реальной осведомленности сотрудников о сервисе. Если же спросить, как в компании контролируют каждый из этапов создания

сервиса для клиента, и окажется, что у них есть только опросы для постоянных клиентов, это значит, что они не охватывают все клиентское ядро — потенциальных, а также бывших потребителей. Мне сразу видно, как только клиент отвечает на эти вопросы, где в компании узкие места. Данные четыре вопроса — это диагностика сервиса: насколько «здорова» компания, и как у нее налажены процессы построения сервиса внутри. Потому что эти четыре вопроса крайне важны. Далее рассмотрим каждый вопрос по отдельности.

## ● Четыре S от 4Service™



### Первый вопрос:

что сотрудники думают о сервисе?

Для чего вообще нужен этот вопрос? Зачем компании нужно знать ответ на него? Дело в том, что сервис оказывает не центральный офис и не топ-менеджер — сервис оказывает сотрудник, который его производит! В пример возьмем продавца. Пока продавец не будет замотивирован искренне улыбаться, пока не захочет действительно помочь потребителю в выборе или решении задачи, до тех пор никакого сервиса не будет. И что бы там центральный офис ни придумывал, что бы ни фантазировал, насколько бы ни были крутыми идеи, ничего не получится! Для компании крайне важно понимать, что ее сотрудники думают о сервисе. Это должно быть

системно: нельзя сделать один раз и забыть, нужно постоянно это контролировать. На самом деле первый вопрос — это вопрос о **мотивации**. Как я уже писал ранее, вам придется постоянно сталкиваться с этой проблемой — вовлекать своих сотрудников в философию сервиса. Без личной мотивации каждого сотрудника вы мало что можете сделать. Как говорится, один в поле не воин.

Всегда в общении с клиентом должен быть холодный расчет. Например, клиент говорит, что сотрудник компании прекрасно себя вел, но по результатам тайного покупателя он грубил и хамил, поэтому его надо уволить. Нет, никакого увольнения! Может, у сотрудника что-то случилось в семье в этот день, например, он поссорился с женой, и ему было сложно оставаться в прекрасном настроении. Нужно дать ему шанс исправиться, тем более, если это хороший сотрудник. Важно понимать, что мотивацию выстраивать сложно, а разрушить ее можно одним действием.

**Важный совет: не делайте выводов на основании одного показателя или события.** Именно поэтому лучшие компании измеряют сервис и мотивацию сотрудников регулярно. Нельзя ориентироваться только на то, что один раз замеряли или мотивировали персонал. С сотрудниками нужно поработать, нужно это обсуждать. В компании должны быть налажены инструменты для того, чтобы настроить персонал на позитивный лад и помочь ему справиться с неким стрессом. Эти показатели точно не замеряются, чтобы принимать какие-то кардинальные решения на основании одного события.

Выше я привел пример опроса об удовлетворенности персонала. По результатам опроса оказалось, что какой-то сотрудник не очень доволен, но это не повод его увольнять. Компания должна проводить такие мероприятия, чтобы отвечать на все четыре вопроса о сервисе и понимать текущую картину в целом, а не для принятия управленческих решений, если мы говорим о сервисе. Управленческие решения может принимать эйчар-отдел, исходя из политики по работе с персоналом.

На основании лучшего опыта мотивация выстраивается с помощью геймификации — различных игровых систем. Эти методы на пике моды. Сейчас для мотивации сотрудников разрабатывают

целье игровые платформы, чтобы они накапливали баллы за определенные действия.

### **Резюмируем.**

1. Компания должна постоянно и системно замерять удовлетворенность и уровень мотивации персонала.
2. Замеры можно делать несколькими инструментами.

Например, **опрос удовлетворенности сотрудников**: раз в месяц предлагаем пройти короткий опрос по ссылке, обрабатываем его и передаем в эйчар-службу, которая непосредственно с сотрудниками прорабатывает замечания.

Также могут быть **различные кампании по коммуникации**: размещаем боксы для обратной связи, где можно анонимно оставить некую информацию или отзывы, просто высказать любую точку зрения, не думая о том, что вас накажут или осудят.

Как же на практике организовать такое внутреннее исследование? Хотим поделиться с вами советами по составлению анкеты для опроса удовлетворенности персонала.

## ПРАКТИКА 1

### Основные правила составления анкеты для опроса персонала

**1. Определите тематику опроса.** Опрос может касаться как объективных критериев (график работы, уровень заработной платы, социальный пакет), так и субъективных (общая атмосфера в коллективе, коммуникации между отделами, общение подчиненных с руководителями).

**2. Во вступительной части анкеты объясните сотрудникам суть и цель опроса.** Поясните, для чего вы проводите опрос, каким образом сотрудники увидят его результаты, на что могут повлиять результаты опроса (улучшение условий труда, налаживание коммуникаций).

**3. Выделите четкие критерии оценки.** Например, удобное расположения офиса, рабочее место сотрудника, гибкий график работы, наличие всех необходимых материалов для работы. Несколько критериев можно объединить в группы (блоки анкеты).

**4. Избегайте размытых формулировок и терминов,** которые могут быть непонятны сотрудникам. Например, «занимается ли ваш руководитель микроменеджментом?».

**5. Анкета должна быть небольшой** (до 25 вопросов).

**6.** Если вы используете оценочную шкалу (оцените от 0 до 10 или от 1 до 5 и т.д.), **предложите сотруднику прокомментировать свою оценку.** Ваш вопрос должен быть сформулирован так: «оцените по шкале от... до... и прокомментируйте вашу оценку». Одну и ту же оценку сотрудники могут интерпретировать по-разному: для одного человека 7 — это низкая оценка, а для другого — достаточно высокая, поэтому важно понимать, что сотрудник имеет в виду под выставленной оценкой.

**7. Анонсируйте результаты опроса и опишите, какие действия предприняла компания** в связи с результатами опроса, чтобы сотрудники почувствовали себя услышанными.

## **Пример анкеты**

для определения удовлетворенности  
сотрудников работой

### **Общая оценка удовлетворенности**

**Насколько Вы довольны нашей компанией  
как местом работы?**

Прокомментируйте вашу оценку.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Насколько вероятно, что Вы порекомендовали бы нашу  
компанию своему близкому другу / родственнику?**

Прокомментируйте вашу оценку.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### **Условия работы**

**Есть ли у Вас все необходимые материалы  
и оборудование для выполнения вашей работы?**

Точно да / Скорее, да / Скорее, нет / Точно нет

**Позволяют ли Вам интерьер и офисное пространство  
работать продуктивно в течение всего дня?**

Точно да / Скорее, да / Скорее, нет / Точно нет

**Позволяет ли Вам график работы сохранять баланс между  
работой и личной жизнью?**

Точно да / Скорее, да / Скорее, нет / Точно нет

## **Второй вопрос:**

что сотрудники знают?

Очевидно, что чем больше компания, тем сложнее выстроить систему, в которой то, что придумано в центральном офисе, будет в точности усвоено персоналом. Приведу пример маленькой компании. Допустим, есть хозяйка парикмахерской и ее сотрудники — парикмахеры. Владелица придумала некую концепцию по обслуживанию клиентов, например, каждому клиенту парикмахерской должны предлагать кофе, но забыла об этом рассказать. В итоге никто не придерживается системы обслуживания, кофе не разносится, и ничего не работает. Здесь решение очень простое: рассказать сотрудникам о том, что нужно предлагать кофе, — и проблема будет исчерпана. Все очень просто, короткая цепочка.

Но когда идет речь о «гениальных» бюрократических структурах, происходит сбой. Приведу живой пример одного из лидеров банковской отрасли. Очень прогрессивный топ-менеджер, который всегда следует инновациям, придумал некую концепцию сервиса в отделениях. У него была четкая «картинка», как необходимо обслуживать клиентов, чтобы они были довольны и приносили больше прибыли банку, поэтому он разработал стандарты обслуживания и описал их. Теперь представьте этот бюрократический «ад»: топ-менеджер просит соответствующий отдел понятно описать сервис (начался перекося информации); ответственный отдел спускает информацию на дивизионы, которые ее изучают и направляют на регионы; регионы направляют информацию на кластеры нескольких банков в одном регионе; кластеры передают информацию на города, города — на отделения, отделения — на конкретных сотрудников.

До сих пор вспоминаю историю, от которой однажды пострадал этот банк. Топ-менеджмент придумал, что нужно всем, кто пришел в отделение, предлагать дополнительный продукт — кредитную карту. Они описали преимущества услуги, и действительно продукт выглядел очень привлекательно для клиентов. Но в итоге нововведение превратилось в «антисервис»: пришел клиент и заявил сотруднику банка о своей потребности — пообщаться по поводу

депозита, но сотрудник ответил, что начнет консультацию только после оформления кредитной карты. Так образовался разрыв между тем, как изначально была создана услуга, и как эта информация дошла до сотрудника банка.

Вы не можете точно знать, что и как трансформировалось во время передачи информации, поэтому **компаниям важно всегда держать руку на пульсе и отслеживать знания сотрудников**. Важный момент: нужно понимать, как сотрудники проговаривают знания об услуге, а не только проверять их наличие. Поясню на примере. Когда вы приходите в магазин техники как клиент, то ожидаете, что сотрудник сможет подобрать вам лучший товар под вашу потребность. Уже на этом этапе часто возникает разрыв между тем, что хочет клиент, и тем, как видит это центральный офис. По мнению многих менеджеров, главное — обучить сотрудника тому, как разбираться в технических характеристиках товара. Безусловно, это важно, но намного важнее то, как эти характеристики будут преподнесены клиенту. Ведь у вас потребность не в том, чтобы узнать характеристики товара, а в том, чтобы вы осознали: это лучший товар, который вам нужен. Есть ряд прогрессивных компаний, которые вообще отказались от обучения сотрудников техническим характеристикам. Вместо этого они вкладывают время в обучение тому, где быстро найти информацию о технических характеристиках товара и как грамотно их преподнести клиенту, чтобы помочь ему сделать окончательный выбор.

**Выводы.** Нужно постоянно инвестировать в развитие персонала и отслеживать, **что именно** знает персонал, **в каком виде** он это знает, и **как он будет это предлагать**. Напомню, что есть много инструментов и видов тестирования: тестирование на локациях, тестирование по ссылке, тестирование по телефону. Инструменты очень разнообразны. Например, есть листы самооценки: раз в неделю сотруднику выдается некий опросник, по которому он сам себя оценивает и сдает его в эйчар-департамент. Это тестирование нужно делать системно, но не для наказания сотрудников, а чтобы понимать, что происходит в компании на самом деле.

Приведу пример сервисно ориентированной компании. Компания мотивировала сотрудников, придумала обучающие системы

и намерена оказывать сервис. Значит, компания рассказала сотрудникам, что нужно делать, они обучены и могут предоставлять сервис. Итак,

МОТИВАЦИЯ И ЗНАНИЯ СОТРУДНИКА —  
ЭТО ЗАЛОГ УСПЕХА СЕРВИСНО  
ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ.

Важно, что позиция компании — это **поддерживающая роль**: предложить сотруднику достаточно инструментов для получения знаний, а также достаточно коммуникаций, чтобы сотрудник чувствовал ответственность за оказание хорошего сервиса. Именно поэтому компаниям важно отслеживать свой вклад и знать ответы на два вышеизложенных вопроса: что сотрудники думают о сервисе и что они знают о сервисе. Когда компания вкладывает ресурсы в сотрудников и точно понимает, что сотрудники мотивированы и все знают, в таком случае компания может быть уверена, что сервис будет оказан.

Для более полного погружения в вопрос организации обучения и тестирования сотрудников предлагаем вам практический пример.

## ПРАКТИКА 2

Пример организации обучения (тестов)  
и контроля знаний

### Рекомендации по организации обучения и проверке знаний

Главная задача при составлении тестов — сформулировать вопросы и ответы так, чтобы человек, который не знаком со стандартами сервиса, не мог правильно ответить, опираясь только на здравый смысл.

Тесты на знание стандартов должны пройти определенные сотрудники в таких случаях:

- при обновлении стандартов — все категории сотрудников, которых коснулись изменения;
- при поступлении на работу — новые сотрудники, которые прошли обучение стандартам.

Необходимо проводить повторные плановые тестирования сотрудников, рекомендуемая периодичность — раз в шесть месяцев.

Для каждой категории персонала должны быть созданы «Документы для изучения», по которым проводится тестирование.

Определите условия сдачи теста, например:

- *количество возможных попыток* (рекомендовано давать две попытки);
- *проходной балл* (количество или % верных ответов), например, «тест пройден, если вы набрали 90% правильных ответов и выше»;
- *мотивация/демотивация* (при внедрении новых стандартов и при первом тестировании не рекомендовано использовать материальную мотивацию или демотивацию);
- *целевая аудитория* (тесты для каждой категории сотрудников);
- *время на прохождение теста*, например, «ограничение по времени — 30 минут»;
- *оптимальный метод тестирования* (письменный, онлайн, через специальные системы — Google-формы и др.);
- *физические условия* для сдачи теста, например, выделить отдельную комнату и временно назначить выполнение функций тестируемого другими сотрудниками.

После подготовки тестов их следует апробировать — протестировать одного-двух человек или группу людей, которые не знакомы со стандартами. В ходе апробации нужно замерить, сколько времени заняло выполнение теста, и сколько всего было получено правильных ответов. Если за три минуты человек правильно ответил на 80–90% вопросов (при среднем количестве 30–50 вопросов), то тест апробацию не проходит, и нужно подбирать другие

вопросы или варианты ответов. Также апробация поможет оценить реальные затраты времени, необходимые для сдачи теста. При этом нужно давать не более 30 секунд для ответа на вопрос. Знающий человек долго не думает, но если времени много, возникают «нездоровые сомнения» или появляется возможность найти ответы в других источниках.

Вы можете ознакомиться ниже с кратким примером тестирования.

*Уважаемый коллега!*

*Перед вами — тестовое задание на знание «Стандарта обслуживания клиентов».*

*На выполнение теста вам дается \_\_\_ мин. Тест состоит из \_\_\_ вопросов, где на каждый вопрос предлагается несколько вариантов ответа. За отведенное время вам нужно выбрать один вариант из предложенных ответов на каждый вопрос. Внимательно читайте вопросы, т.к. иногда правильный ответ звучит как «все варианты верны» или «нет верного варианта ответа». Руководствуйтесь исключительно вашим знанием стандарта обслуживания и не пытайтесь угадать правильный ответ. Если вы не знаете ответа на какой-то вопрос, перейдите к следующему.*

*Ваш результат будет оценен по ниже приведенной шкале:*

<i>90% правильных ответов</i>	<i>Тест сдан, результат засчитан</i>
<i>89% и менее правильных ответов</i>	<i>Требуется пересдача теста</i>

*Каждый сотрудник имеет право пересдать тест.*

## Примеры вопросов

из теста на знание стандартов

<b>Как определить по поведению клиента, что ему нужно время, чтобы осмотреться?</b>	
Клиент смотрит на товар, сам берет его с полки и щупает, открывает упаковку, подходит к зеркалу.	0
Клиент отводит взгляд, а при вашем обращении отказывается от помощи.	1
Клиент задерживается около какого-то образца/товара, долго раздумывает.	0
<b>Как определить по поведению клиента, что ему нужна консультация?</b>	
Клиент оборачивается, ищет продавца взглядом.	0
Клиент явно торопится (смотрит на часы, быстро осматривает товар, проверяет ценники).	0
Клиент пристально изучает продукцию (щурит глаза, пытается рассмотреть детали), сам берет товар с полки.	0
Клиент нерешительно осматривает несколько вариантов, при этом возвращается к некоторым из них и долго думает.	0
Все ответы правильные.	1

## **Итак, на арену выходит третий вопрос:**

что сотрудник делает?

Бесспорно, компания должна понимать, как все работает на местах. Крайне важно держать руку на пульсе и осознавать причины каждого результата работы. Я говорю не о том, что запуск трекинговых проектов — это большие бюджеты, но о том, что искусство аналитики сервиса — сложная вещь сама по себе. Вам нужно смотреть на цифры под другим углом, чем просто «уровень сервиса вырос или упал» (поверьте, в 90% случаев это пустая трата времени). Вам нужно понимать природу появления этих тенденций — роста или падения уровня сервиса, что намного сложнее.

Представим, что вы как менеджер получаете результаты исследования, например, с помощью «тайного покупателя» или видеомониторинга, где сказано, что «сервис снизился на пять пунктов из ста». Далее показаны основные стандарты, выполнение которых снизилось, что и привело к такому результату. Однако этой информации критически мало для принятия правильных управленческих решений. Многие менеджеры часто на этом останавливаются и делают большую рассылку по компании с темой «просьба подтянуть следующие стандарты...». По опыту, временный эффект такого управления зависит от силы мотивации ответственных лиц: «что я потеряю, если не исправлю». Долгосрочный эффект более плачевный: в лучшем случае это приведет к искусственному выполнению стандартов, а в худшем — негатив по отношению к центральному офису, которому страшно противоречить, будет транслироваться на клиентов.

Как же правильно трактовать результаты исследований? Этому будет посвящен отдельный раздел, но чтобы не оставлять историю недосказанной, приведу один из правильных вариантов решения и развития событий. Итак, получив результат исследования, менеджер просит показать ему результаты по каждой локации/региону и т.д. Он рассматривает показатели под углом «типичности» проблемы, другими словами, пытается выяснить: проблема при выполнении стандарта возникает у всех или у конкретного региона/локации. Менеджер обнаруживает такие варианты проблемы:

- **Стандарт плохо выполняется везде — это системная ошибка** (стандарт неправильно доносится со стороны центрального офиса). Тогда менеджер ставит задачу о доработке и повторной трансляции стандарта сотрудникам.
- **Стандарт плохо выполняется только в одном регионе — проблема с сервисом локализована.** Тогда менеджер проводит работу с руководителем этого региона и делится опытом других успешных регионов.

Вернемся к третьему вопросу. Рассмотрим, какими инструментами можно регулярно контролировать уровень сервиса на локациях. В 2020 году самыми распространенными инструментами и методами контроля над сервисом являются:

- 1) *«Тайный покупатель»;*
- 2) *автоматическая и ручная видеовалидация (анализ видеозаписей с локации), автоматическая и ручная аудиовалидация (анализ аудиозаписей с локаций);*
- 3) *внутренний и внешний аудит.*

У каждого инструмента есть свои плюсы и минусы, поэтому лидеры рынка часто используют несколько инструментов одновременно. Рассмотрим преимущества и недостатки каждого метода исследований сервиса.

### **1.1. Программа «Тайный покупатель», недостатки:**

- относительно **высокая стоимость;**
- требуются **многократные повторы;**
- **сопротивление персонала и руководителей** программе (сотрудники воспринимают это как «слежку» за ними);
- **сложности подбора «тайных покупателей»** (мало людей, соответствующих необходимому профилю);
- **параметры в анкете должны соответствовать** тенденциям отрасли;

- параметры оценки должны быть важными для клиентов — иногда требуются **дополнительные качественные и количественные исследования**;
- **небольшое количество параметров** для оценки, поскольку проверяющий может запомнить и оценить до 30 пунктов.

## 1.2. Программа «Тайный покупатель», достоинства:

- **руководство компании может видеть работу сотрудников** со стороны, глазами потенциальных покупателей;
- **возможность получить конкретные результаты**, «оцифровать сервис» — увидеть показатели по сервису в числовом и процентном выражении;
- **можно строить стратегию развития** компании на основании этих показателей;
- **возможность сопоставить показатели** по сервису в собственной компании и в конкурирующих организациях;
- **возможность получить субъективное мнение клиента** и включить в оценку параметры, которые важны для реальных клиентов.

## 2.1. Автоматическая и ручная аудио- и видеовалидация, недостатки:

- относительно **высокая стоимость** метода;
- **большие затраты времени** на проведение валидации;
- **получение устаревших данных** (например, если аудио- и видеоматериалы предоставляют массивом в конце месяца);
- **невозможно определить субъективное впечатление** клиента от обслуживания (можно приблизительно понять по косвенным признакам);

## 2.2. Автоматическая и ручная аудио- и видеовалидация, преимущества:

- **надежность и достоверность полученных данных** — отсутствие фальсифицированных данных, возможность проверить данные (пересмотреть видео, прослушать аудио);
- **точность полученных данных**, возможность транскрибации основных фраз сотрудников (полезно для поиска лучшей практики в обслуживании клиентов);
- **возможность увидеть персонал** в реальных условиях;
- **отсутствует сопротивление персонала**, как при методе «Тайный покупатель».

### 3.1. Внешний и внутренний аудит, недостатки:

- **возможная фальсификация данных**, вероятность сговора между проверяющим и проверяемыми, т.к. проверка проводится открыто;
- **сопротивление персонала** (как и в методе «Тайный покупатель»), возможное препятствие проверкам.

### 3.2. Внешний и внутренний аудит, преимущества:

- **легко найти проверяющего**, которым может быть как сотрудник аутсорсинговой компании или «тайный покупатель», так и сотрудник проверяемой компании, если аудит проводится своими силами;
- **простота метода**: как правило, аудит не требует сложной подготовки (исключение — сложный аудит в ресторанной отрасли, например аудит оборудования кухни);
- **может содержать большое количество параметров**, т.к. у проверяющего чаще всего есть чек-лист или планшет, которым он может пользоваться открыто.

### **Отдельно рассмотрим программу «Тайный покупатель».**

Это инструмент, который зародился более пятидесяти лет назад в Америке, в 1970-х годах. Данный метод в лучшей степени, чем другие, показывает всю цепочку и технологию сервиса, которую задумала компания. Этот инструмент получился очень удачным, при

всех имеющихся недостатках, потому что он позволяет отследить от начала до конца цепочку оказания услуг, которую задумывала компания изначально. Например, были придуманы некие стандарты обслуживания: сначала нужно поздороваться с клиентом, потом предложить ему что-то, потом поработать над его возражениями и, наконец, обслужить на кассе. При этом «тайный покупатель» позволяет отследить весь бизнес-процесс сервиса и весь путь клиента, чтобы увидеть, что происходит на самом деле. С этой точки зрения инструмент очень удачный.

При этом важно учитывать, что внутренние заказчики ждут от полученных данных. Как менеджер по сервису вы должны понимать, что кроме вас необходимо удовлетворить еще троих заказчиков. Поверьте, их точно будет трое — не больше и не меньше. Один сотрудник может представлять нескольких заказчиков, но также на встречу может прийти целая группа коллег, представляющих интересы одного и того же заказчика. Однако их всегда будет трое.

ЭТИ «ТРОЕ ЗАКАЗЧИКОВ» — ОТДЕЛ  
МАРКЕТИНГА, ЭЙЧАР-ОТДЕЛ  
И ОПЕРАЦИОННЫЙ ОТДЕЛ.

Как менеджеру, который занимается сервисом, вам очень важно понимать, кто запрашивает оценку проекта, потому что общение с каждым из этих отделов будет строиться по-разному.

1. **Задачи эйчар-отдела** — мотивация сотрудников и их обучение, включение показателей в зарплатные ведомости.
2. **Задачи маркетинга** — представленность бренда, наличие необходимого мерчандайзинга на локациях, визуализация (напомню, речь только о функции контроля).
3. **Задачи операционного отдела** — контроль над выполнением процедур, получение «пульта управления» процессами, чтобы всегда понимать, что происходит на местах.

Чем отличаются отчеты для этих трех заказчиков? Есть сотрудник, которого мотивировали, обучили, проверили его знания, и он

все делает так, как нужно. Для осознания, что компания является сервисно ориентированной, остается понять, нравится ли это клиенту. Итак, для этого нужно знать ответ на четвертый вопрос: что думает клиент о том, что придумала компания?

#### **Четвертый вопрос:**

что думает клиент?

Сейчас знать, что думает клиент, — это тренд на рынке. Считается, что это самый главный вопрос для сервисно ориентированной компании или той, которая стремится к такому званию. Однако это заблуждение. Среди вышеперечисленных четырех вопросов нет какого-то одного, более или менее важного, — все равнозначны, и каждому вопросу необходимо уделять достаточно внимания и времени. Иначе вы — не сервисно ориентированная компания.

Если говорить о разнообразии инструментов исследования, то здесь их еще больше:

- количественные опросы клиентов (личные, телефонные, в интернете, с помощью IVR);
- качественные исследования — глубинные интервью и фокус-группы;
- Mystery Shopping (*англ.* «тайный покупатель»).

Наряду с многообразием инструментов существует много методов для их оцифровки: индекс NPS (Net Promoter Score), индекс удовлетворенности, индекс приложенных усилий и т.д.

Вместе с такими молодыми технологиями, как индекс NPS, индекс удовлетворенности, мы видим и такие хорошо известные методы, как Mystery Shopping, который претерпел за сто лет много изменений. Этот инструмент интересен тем, что в грамотных руках позволяет получать ответы на все четыре вопроса о сервисе. Он является симбиозом количественных и качественных исследований, поэтому в программу «Тайный покупатель» можно внедрить различные бизнес-задачи. Однако это эффективно только в том

случае, если вы правильно используете данный инструмент. Например, есть Ассоциация провайдеров по программе «Тайный покупатель» — MSPA (<https://www.mspra-global.org>), где разработан кодекс для всех провайдеров метода.

**Критерии, которые нужно учитывать при подборе провайдера для проекта «Тайный покупатель»:**

1. **Провайдер работает в ротационной модели.** Это значит, что каждый визит выполняется новым человеком. Когда мы отправляем для исследования новых людей, то с большой долей вероятности это будут реальные клиенты. Значит, на основании результатов анкеты мы можем спросить их, что они думают об увиденном. Соответственно, **кроме замера стандартов обслуживания мы также получим ответ на четвертый вопрос: что клиент думает о сервисе?** Именно поэтому анкеты для «тайных покупателей» состоят из нескольких блоков: блока замера стандартов обслуживания, блок удовлетворенности, а также иногда добавляют блок NPS. Это нужно, чтобы получить обратную связь клиента и понять, что потребитель думает о сервисе. Данные используются в аналитических отчетах, и, комбинируя их между собой, можно выявить закономерности и сделать много выводов о сервисе.
2. **Есть возможность построить открытую систему.** Многие провайдеры на рынке работают на профессиональном программном обеспечении (софте). За сто лет появился специализированный софт для проекта «Тайный покупатель». Таким образом, онлайн-результаты может просмотреть каждый заказчик, пользуясь своим уровнем доступа. Дополнительно такие системы и программы могут проводить обучение сотрудников и различные опросы об их удовлетворенности.

Также система может через какое-то время, например, через день, сгенерировать тематический тест для сотрудника и отправить ему ссылку на тестирование, которое нужно пройти в течение определенного времени. Сотрудник отвечает на вопросы, и таким

образом компания контролирует, насколько он усвоил материал, по которому прошел обучение.

С помощью анкеты компания может узнавать об удовлетворенности сотрудников. Если есть негативная обратная связь от «тайного покупателя», например, продавец был в плохом настроении, то система сразу предлагает ему ссылку, по которой он может пройти опрос об удовлетворенности, чтобы понять и разобраться, почему у него было плохое настроение и что можно с этим сделать. Возможно, поменялся начальник отделения, поэтому весь персонал в плохом настроении. Значит, надо над этим поработать, то есть найти проблему и решить ее.

ЕСЛИ У КОМПАНИИ ЕСТЬ ИНСТРУМЕНТЫ,  
ЧТОБЫ ОТВЕЧАТЬ НА КАЖДЫЙ  
ИЗ ЧЕТЫРЕХ ВОПРОСОВ РЕГУЛЯРНО,  
ОНА МОЖЕТ НАЗЫВАТЬ СЕБЯ СЕРВИСНО  
ОРИЕНТИРОВАННОЙ.

В первом разделе я рассказал о том, что такое сервис и сервисно ориентированная компания, а также о том, на какие вопросы нужно ответить компании, чтобы назвать себя сервисно ориентированной. Важно понимать, что на данный момент у компании может быть ужасный сервис, и она может только стать на путь к сервису. Но при этом компания уже может быть сервисно ориентированной, потому что она сразу построила свой путь на определении ответов на четыре вопроса о сервисе. Однако я не могу согласиться с тем, что компания, которая не успешна в каком-то из четырех вопросов, уже не является сервисно ориентированной. Компания может быть не успешна в одном из вопросов, но главное, что она над ним работает и начинает получать ответы, а значит, знает, как действовать дальше.

Напомню, что важно всегда задавать себе эти четыре вопроса. *Если у компании есть системные ответы на эти четыре вопроса, она может выстраивать сервис.* Такая компания ориентирована на выстраивание сервиса, она сервисно ориентирована.

**Важно рассмотреть тему децентрализации.** Раньше, когда сервисом только начали заниматься, основным принципом было центральное управление: нужно было создать некие правила и сделать все локации универсальными в соответствии с правилами. Например, была такая концепция сервиса: в какой бы McDonald's в мире человек ни пришел, в любом из них он получит один и тот же гамбургер, одни и те же стандарты обслуживания. Все было эталонным.

Сейчас проявляется другая тенденция на рынке услуг. Самые прогрессивные компании оставляют себе только функцию по поддержке своих локаций, а право принимать решения по сервису отдают директорам локаций — максимально приближенным к клиенту людям. Всему виной избалованность клиента, которая появилась отчасти из-за неправильных действий компаний в борьбе за клиента, отчасти из-за открытых рыночных отношений, где власть перешла к покупателю.

Сейчас многие компании часто сталкиваются с проблемой «избалованности покупателя». Конечно, можно позволить себе дарить всем кофе на входе, но это опасная игра. Нужно десять раз подумать, сможете ли вы выдержать такие подарки на постоянной основе, потому что будут несоизмеримые риски и выгоды. Например, сколько можно привлечь потребителей тем, что вы будете два месяца им вручать кофе, и сколько при этом вы можете потерять потребителей, когда через два месяца отмените кофе в подарок? Потребителю будет казаться, что сервис стал хуже. Это бич нашего времени, потому что многие компании в погоне за потребителем пытаются прыгнуть выше головы, а потом не удерживают эту планку и многое теряют. Также есть компании, которые разорались на этом, потому что потребитель перестал «любить» их и ходить к ним. Поэтому дарить машины потребителям хорошо, но только в том случае, если у вас достаточно денег, чтобы делать это регулярно. Конечно, есть другие правила, как эти риски правильно обходить. Не могу сказать, что нельзя вводить суперстандарты или комплементы для потребителя — они нужны, но важно это делать осознанно. Главное правило: если есть риск, что у вас нет возможности удержать спецпредложение длительно, то его нужно регламентировать по времени. Например, *«в знойные три месяца лета*