

III. Люди: как заботиться о клиентах — и сотрудниках

Глава 12. Вопрос: кто важнее — ваш клиент или ваш работник?

Ответ: оба

Сейчас я вам скажу то, что подразумевалось во всех предыдущих главах: наши сотрудники настолько же важны, как и наши клиенты, и с ними надо обращаться так же хорошо.

Почему? Во-первых, чтобы делать все правильно. Во-вторых, это в наших же интересах. Как можно ожидать от наших людей, что они будут хорошо обращаться с клиентами, если мы сами обращаемся с нашими людьми плохо?

Некоторые могут спросить: «А зачем мне об этом волноваться? Я же плачу им! Этого что, недостаточно?»

Нет, черт возьми!

Как мы уже сказали, оплата не самый главный фактор, который люди приводят при объяснении того, насколько им нравится (или не нравится) их работа. Задолго до того, как перейти к обсуждению оплаты, они говорят: «Это отличное место», «Они на самом деле заботятся обо мне» или «Тут ко мне относятся как ко взрослому человеку».

Хорошее отношение к работникам начинается с их рабочего места. Немногие видят наши ремонтные мастерские (страховая компания требует, чтобы присутствие посторонних здесь было сведено к минимуму), но все, кто тут бывает, отмечают их безупречную чистоту. И мы на самом деле ее здесь поддерживаем.

Почему? Потому что, хотя клиенты видят наши мастерские редко, но наши техники находятся там постоянно. Где бы вы хотели проводить целый день — в грязи или в чистоте?

Но это больше, чем эстетика. Если мы сделаем место работы техников более профессиональным, более приятным, более эффективным, если мы дадим им лучшее оборудование и инструменты — тогда мы сможем нанимать и лучших техников.

Техники, работающие с современными машинами, приближаются по своему уровню к инженерам. Некоторые из наших механиков не учились в колледжах, по разным причинам, но по своим умственным способностям они не уступают инженерам. Такие люди не захотят провести всю свою жизнь в темной промасленной яме. Они хотят находиться в приятном окружении, так же как и мы. И мы предоставляем им это. Кроме того что здесь чисто, здесь хорошее освещение. Мы заботимся также о безопасности. Все это дает им дополнительные резоны работать у нас, а не у конкурентов.

Наших продавцов мы обеспечиваем отдельной офисной зоной, в которой они могут разместить фотографии своих семей, а не сгоняем всех в большую комнату, часто именуемую «обезьянником» или «камерой предварительного заключения».

В этом действительно есть смысл. Как вы можете ожидать от продавца профессионализма, если он вынужден пользоваться рабочим столом по очереди с коллегой или не имеет собственного пространства для разговора с клиентом?

Мы всегда стараемся поблагодарить клиентов за то, что они имеют дело с нами, и точно так же мы стараемся поблагодарить наших работников за хорошую работу. Эти благодарности одинаково важны.

Я считаю, что мы можем привлекать лучших людей благодаря тому, как мы с ними обращаемся. Мы действительно стремимся создать семейную атмосферу. Каждый управляющий имеет список докторов, госпиталей, юристов и бухгалтеров, которых он может порекомендовать сотруднику в случае необходимости.

И точно так же, как мы благодарим клиентов за то, что они имеют дело с нами, мы благодарим наших работников за хорошую работу. Это большое дело.

Мы говорим «спасибо» множеством способов. Когда кто-то делает дополнительные шаги навстречу клиенту, мы пишем об этом в нашей газете «100%». Это поддерживает настрой людей и дает нам дополнительный способ сообщить о наших ценностях всем, кто у нас работает.

Мы также придумали специальную награду. Мы просим всех работников, когда они увидят, что кто-то делает свою работу очень хорошо и реально помогает клиенту, заполнить специальную форму. Она состоит из трех копий: одна дается тому работнику, который пошел «дальше и выше того, что требовал от него долг», вторая — его менеджеру, а третья — мне. Это забавная идея, и людям приятно знать, что кто-то отметил их хороший поступок.

Барбекю — один из наших любимых способов отмечать успехи и выражать благодарность. Когда мы достигли рекордного индекса удовлетворенности клиентов, мы устроили барбекю. Мы развесили по всему автоцентру плакаты, собрались все сотрудники, и мы говорили им, как здорово они работали. Мы всегда проводим такие «пикники» в рабочее время. (Люди приходят и уходят по очереди, чтобы позаботиться о клиентах.)

Проведение празднований в рабочее время — это еще один способ сказать «спасибо».

Основные выводы

- *Вы поблагодарили своих работников сегодня?* Если вы благодарите своих клиентов, вы должны поблагодарить и тех, кто выполнил работу.
- *Есть масса вопросов, которые можно делегировать...* но вынесение благодарности сотрудникам не относится к их числу. «Спасибо» более весомо, если это говорит босс, — просто потому, что он босс.
- *Когда только возможно, показывайте свою благодарность в рабочее время.* Если вы собираетесь провести вечеринку, чтобы сказать слова благодарности, почему бы не провести ее в 15 часов среды вместо 14 часов воскресенья? Это показывает людям, что вы серьезны в своей признательности.
- *Создайте награды «110%»...* и награждайте почаще. Значки, плакаты, заметки на самом деле работают.

Глава 13. Клиент *не всегда* прав

Вы тысячи раз слышали старую поговорку: клиент всегда прав. И я думаю, это правильно.

Почти всегда.

Если клиент недоволен нашей работой, мы спрашиваем его, в чем проблема, и бесплатно исправляем. Почти всегда.

Но прав ли клиент всегда и абсолютно, вне зависимости от любых обстоятельств?

Нет.

Что составляет исключение?

Часто это вопрос справедливости, и иногда — денег.

Когда деньги небольшие, клиент *всегда* прав. Стью Леонард, который управляет крупнейшим в мире молочным магазином, рассказал историю про женщину, которая купила у него два фунта филе миньон, когда он продавал его по 5,98 доллара за фунт. На следующей неделе он организовал распродажу, и филе стало стоить 4,98 за фунт. Эта покупательница пришла и потребовала, чтобы он вернул ей два доллара, которые она смогла бы сэкономить, если бы подождала неделю.

Он отдал ей два доллара. Я бы тоже так сделал.

Но две тысячи долларов? Это совсем другой вопрос, не правда ли?

Когда рассказывают истории про то, что клиент всегда прав, количество денег всегда невелико. Мы слышим про Стью Леонарда или про McDonald's, в котором автоматически

заменяют ваш заказ, если вы недовольны, но все это касается недорогих продуктов.

Долларов до пятисот, возможно, мы не будем препираться ни с кем. Но больше — это уже спорная область.

Пример.

Как-то наш старый клиент пригнал к нам свою машину для обслуживания, а сам уехал в отпуск. В багажнике он забыл сумку с перепелами, которых настрелял накануне на охоте. Конечно, за две недели перепела испортились и в конце концов взорвались, и невыносимый запах пропитал всю машину. Если бы мы знали про них, мы бы их просто достали и ничего бы не случилось.

Он уверял нас потом, что сказал мастеру, принимавшему машину, что тот может взять дичь себе. Но мастер возражал: «Он ничего такого не говорил при мне. Я знал, что машина должна была остаться у нас на две недели. Если бы мне сказали, что в багажнике лежат перепела, мне было бы этого достаточно, чтобы достать их оттуда».

У меня не было сомнений, что клиент не прав и что он никогда не говорил нашим сотрудникам о перепелах в багажнике. Но поскольку он настаивал на своей правоте и был нашим старым клиентом, мы выкупили у него машину. (Мы продали ее потом оптовику, продающему подержанные машины другим дилерам; он сказал, что сумеет справиться с проблемой.)

Если вы хотите поддерживать свой бизнес, давайте клиентам точно то, что они просят, безо всяких колебаний. Если вы делаете хоть чуть-чуть меньше, вы можете просто ничего не делать, так как все равно потеряете их расположение.

До какого-то момента приемлемо, чтобы клиент «разводил» вас. И это время от времени происходит, хотя и нечасто. Например:

- Клиент заявляет, что он оставил в машине теннисную ракетку, когда пригнал машину в сервис, а теперь ракетки в машине нет. Я знаю, что наши мастера не увлекаются теннисом. Но все-таки мы купили ему другую ракетку.
- Один биржевой брокер пожаловался, что, когда он был у нас, он за что-то зацепился и порвал рубашку. Он прислал нам счет на 65 долларов (а рубашки Gant стоили тогда 6,5 доллара), и мы его оплатили.

(Был один деятель, который занимался этим в национальном масштабе. Он написал в массу автоцентров письма, что он порвал рубашку, когда осматривал автомобиль, и добавлял, что сотрудники автоцентра были с ним очень грубы. Дальше он выражал уверенность в том, что дилер не будет смотреть на это дело сквозь пальцы и, хотя рубашка была недорогая — всего 35 долларов, владельцу будет интересно узнать о произошедшем. Он направил это письмо всем дилерам Cadillac в стране и получил кучу денег за счет желания дилеров сделать приятное своим клиентам.)

- Были еще клиенты, уверявшие, что у них пропали монеты, которые они держат в машине для оплаты проезда по хайвеям, или в багажнике нет новой спортивной куртки, которая там лежала до ремонта, или они испортили свои новые штиблеты в смазке, пролитой возле стоянки.

В каждом случае мы выписывали им чек.
 Это тоже цена бизнеса, и мы можем заложить ее в бюджет.
 Могли нас обмануть?
 Да.
 Волнует ли нас, что нас могли обмануть?
 Нет.

В мире есть определенный процент людей, которые так делают. Им кажется, что они выигрывают, когда «разводят» нас.

Со временем мы можем стать циничными, но нужно бороться с этим, так как 99% людей ведут себя честно. Они искренне верят, что теннисная ракетка лежала в багажнике, даже если они сделали пять остановок на пути к нам, пару после нас и заметили пропажу, только уже вернувшись домой.

Если мы начнем вычислять, кто нас обманывает, мы гарантированно ошибемся и обвиним хорошего человека. Лучше уж мы предположим, что, если клиент говорит нам, что у него есть проблема, значит, это действительно так.

Имея дело с недовольным клиентом, вы будете задавать себе вопрос: как правильно действовать в каждом конкретном случае?

В книге «Размышление о магазине» Стенли Маркус писал: если вы хотите сохранить свой бизнес, давайте клиентам все, что они попросят, не увиливая и не уклоняясь. Если вы торгуетесь с ними, вы на пути к потере их расположения.

Если вы сказали, что рубашка, которую вы порвали у нас, стоит 100 долларов и мы извинились и выписали чек на 100 долларов, то все идет прекрасно.

Но если клиент сказал, что рубашка стоит 100 долларов, а мы начали говорить: «Вы ведь носили эту рубашку некоторое время. Почему бы вам не удовлетвориться 50 долларами?», это будет то же самое, что и не сделать ничего, — потому что мы потеряли доброе отношение клиента к нам, когда начали оспаривать стоимость и обсуждать степень износа рубашки.

Стенли рассказывает историю, случившуюся с ним в первые дни его работы в магазине. Одна дама купила бальное платье, отделанное кружевами ручной работы. Она забрала его домой, один раз надела и, со слов Стенли, «принесла его в таком состоянии, как будто она в нем боролась, и попросила вернуть ей деньги».

Стенли вернул ей деньги — с улыбкой, рассудив, что заменить клиента будет намного дороже, чем платёж за 175 долларов (это было в 1932 году). Он оказался прав. «В течение многих лет, — пишет Стенли, — эта женщина потратила у нас 500 000 долларов».

Когда я прочитал об этом в его книге, моя жизнь стала намного проще. Вместо попыток разобраться, насколько честно ведет себя клиент, мы, как Стенли Маркус, смотрим на цену долгосрочных отношений.

Если цена вопроса менее 500 долларов, руководитель департамента имеет полномочия урегулировать проблему. Большие суммы требуют подтверждения у генерального директора. Цель состоит в том, чтобы любой ценой удержать клиента.

Но когда кто-то пытается получить от такого отношения необоснованные привилегии, вы должны оценить, что дороже.

Вот клиент покупает машину, приезжает на ней домой и показывает ее жене. Жена заявляет: «Я ненавижу зеленый цвет. Я хотела синюю. Верни ее». В этом случае мы поменяем зеленую машину на синюю.

Но если он приобретает у нас машину и десять дней спустя обнаруживает, что мог бы купить где-то такую же на 250 долларов дешевле, ответ скорее всего будет отрицательный. Мы заключили сделку и собираемся придерживаться ее условий.

Иногда попадают клиенты просто невозможные. К примеру, кто-нибудь постоянно пристает к кассиру или же третирует наших работников, находя нашу вину абсолютно во всем, что мы делаем. В таких случаях нам остается только сказать: «Мы просим прощения, но, наверное, вы будете счастливы иметь дело с кем-то другим». У меня ушло очень много времени на то, чтобы научиться этому, потому что подобные инциденты случаются не чаще чем раз в год. Но теперь я могу сказать такую фразу.

Иногда мы даже направляем таких людей прямо к нашему «любимому» конкуренту.

Основные выводы

- *Клиент всегда прав — до какого-то предела.* Нужно найти этот предел. Мы по возможности стараемся принять решение в пользу клиента. Вы тоже должны так делать. Это приносит прибыль.
- *Улыбайтесь, когда клиент пытается добиться дополнительных привилегий.* Если вы решили давать клиенту то, что он хочет, давайте это полностью и с улыбкой. Не торгуйтесь, не закатывайте глаза и не будьте саркастичны. Если вы хотя бы чуть-чуть менее приветливы, чем требуется, это будет стоить вам всего того расположения клиента, которого вы добиваетесь.
- *Клиенты хорошие.* Если клиент говорит, что у него есть проблема, 99 процентов из 100, что это действительно так. Не позволяйте оставшемуся 1% изменить ваше отношение к 99%.

Глава 14. Как сделать так, чтобы клиенты пошли вам навстречу

Оказание хороших услуг — двусторонний процесс. Вы можете сделать так, что клиенты пойдут вам навстречу.

Мы начинаем с того, что просим их помочь нам в организации нашей работы.

Вспомните, что происходит каждый раз, когда вы хотите починить какую-нибудь вещь. Вам почти всегда говорят: «Нет проблем, принесите ее сюда завтра утром». Назавтра в полвосьмого утра выстраивается очередь, и все чувствуют себя убогими. Клиенту приходится ожидать, пока кто-нибудь освободится и позаботится о нем, а сотрудники отдела обслуживания сходят с ума от перегрузки.

Это плохой способ оказания хорошей услуги. Мы подошли к этому немного по-другому.

Скажем, клиент звонит нам, желая сдать машину на обслуживание. Как и все, мы тоже говорим: «Нет проблем» — но после этого смотрим на список встреч, которые уже назначены. Если в полвосьмого время уже загружено, мы спрашиваем клиента, не мог бы он пригнать машину в полдень. В девяти случаях из десяти он бывает согласен. Если же нет, мы предлагаем время после обеда или после работы. (И помните, мы ведь дадим ему бесплатную машину на замену, пока его машина будет в мастерской.)

Предоставляя клиенту возможность выбрать время, мы стараемся сделать его визит как можно проще. Плюс это позволяет сбалансировать и нашу загрузку. Ведь если он сдаст

нам свою машину в 17 часов, техник сделает часть работы уже в этот день и у него будет фронт работ на завтрашнее утро. Он даже сможет, если захочет, прийти раньше, чтобы больше успеть.

Итак, вовсе не обязательно, чтобы все клиенты съезжались сдавать машины в ремонт с раннего утра, и мы можем получить из этого еще одну выгоду: распределяя более равномерно нашу работу, мы можем уделить больше времени каждому клиенту и внимательнее изучить состояние его машины.

Сложно организовать правильный ремонт или предоставить хорошую услугу, если вы не знаете, что нужно отремонтировать или чего хочет клиент. Найдите способ заставить клиента потратить десять минут для детального описания его проблем и пожеланий.

Мы рекомендуем, чтобы клиент сам приехал к нам, если его беспокоят какие-нибудь шумы или дребезжания, — так он может все объяснить и показать лично. Это похоже на посещение доктора: если он может осмотреть вас и выслушать ваши объяснения, он поможет вам более эффективно, чем если бы вы рассказали о своем самочувствии по телефону.

Как ни странно, очень трудно уговорить людей подробно рассказать, что им нужно: клиенты всегда спешат. Но если они потратят дополнительные десять минут на описание проблем, шансы на правильный ремонт по меньшей мере удваиваются. Никто из нас — ни клиенты, ни тем более мы — не хочет, чтобы одна и та же работа делалась повторно. И если они не приезжают все с самого утра, когда и мы перегружены, и они торопятся на работу, — тогда мы сможем подробно поговорить.

Очень часто такая небольшая инвестиция времени помогает сэкономить много времени в будущем. Мы стараемся

подтолкнуть клиентов к разговору об их особых пожеланиях и потребностях. Хотите ли вы, чтобы мы мыли машину каждый раз, когда вы пригоняете ее к нам? Предпочитаете ли масло «10–40»? Нравятся ли вам шины Michelin? Хорошо. Мы сделали себе пометки и больше спрашивать об этом не будем.

Есть еще один способ показать клиентам, как получить хорошее обслуживание. Надо быть с ними любезными — тогда и они скорее всего будут любезны с вами и более терпеливы, что облегчит работу. Трудно делать что-либо, когда за спиной кричит клиент.

Мы также стараемся объяснить клиентам, как мы ведем дела. Например, мы рассказываем им о том, что, когда они к нам приходят, мы первым делом извлекаем карточку с историей обслуживания их машин. Эта карточка также позволяет нам определить, кто из мастеров занимался этой машиной раньше. (Клиент общается с одним и тем же мастером каждый раз, и у нас появляется дополнительная возможность для установления взаимоотношений с ним. Мы хотим, чтобы ему было удобно иметь с нами дело, и выстраивание личных отношений помогает этому. Мы рассчитываем, что, когда он слышит странный шум под капотом, он скажет: «Я съезжу к моему мастеру Алану, и он позаботится обо мне».)

Узнав, кто из мастеров работает с этой машиной, мы наклеиваем на ее крышу небольшую цветную нумерованную наклейку, так что Алан сможет увидеть машину своего клиента в море машин, стоящих вокруг.

Поскольку клиент знает, как работает система, ему уже не кажется, что если мы суедемся возле чужой машины, то мы про него забыли. Он знает, что у каждого есть номер и всех обслуживают по порядку, так что беспокоиться не о чем.

Клиент доволен, да и нам проще делать свою работу.

Основные выводы

- *Позвольте клиентам помочь вам оказывать хорошую услугу.* Научите их, как получать лучший сервис: в какое время удобнее всего с вами встречаться и что они должны сказать вам, чтобы работа была сделана правильно с первого раза.
- *Если вы улыбаетесь, вам тоже улыбнутся.* Если вы вежливы, клиенты будут вежливы в ответ. Это облегчает работу.
- *Объясните клиентам, как вы работаете.* Вы можете иметь самую замечательную в мире систему для идеального выполнения работы, но если клиенты этого не знают, они в лучшем случае будут сбиты с толку, а в худшем — обозлены. Когда они поймут вашу систему, они станут думать о вас лучше и захотят вернуться.

Глава 15. Программы для постоянных покупателей

Руководитель American Airlines Боб Крэндалл — мудрый человек. Разработка его авиакомпанией программы для часто летающих пассажиров доказала это.

Программы для постоянных пассажиров подчеркивают, сколько внимания уделяют авиакомпании своим клиентам. Каждый бизнес должен иметь такого рода программу: это еще один способ создания лояльности клиентов. В том, чтобы люди возвращались к нам снова и снова, и состоит вся идея предоставления превосходного клиентского сервиса.

Если мы сможем заставить клиента вернуться к нам, произойдет вот что.

Во-первых, наши продажи вырастут. Клиент покупает у нас больше.

Во-вторых, мы усиливаем нашу позицию на рынке. Если клиент покупает у нас, он не покупает у конкурентов.

В-третьих, мы снижаем наши расходы на маркетинг. На повторное привлечение клиента не надо тратить много денег: он уже наш клиент. К тому же довольные покупатели расскажут своим друзьям, как им нравится иметь дело с нами, — а нет более эффективной рекламы, чем рекомендация друга.

В-четвертых, это избавляет нас от ценовой конкуренции, потому что лояльный клиент вряд ли соблазнится скидкой в несколько долларов в другом месте.

И наконец, довольный клиент будет охотно пробовать и другие наши продукты или услуги, так как мы делали для него хорошую работу в прошлом.

С учетом всех этих преимуществ мне трудно понять причины, по которым у кого-то нет программы для постоянных покупателей: ведь лояльность клиентов не появляется сама собой. А программа такого рода говорит клиенту о том, насколько он для вас важен.

Программы для постоянных покупателей доказывают клиентам, насколько они важны для вас. Используя такой подход, вы идете намного дальше, чем когда говорите (иногда механически) «спасибо». Вы действительно вознаграждаете людей, имеющих с вами дело.

Есть еще пара тонких, но важных моментов. Например, авиакомпании сами выполняют всю работу по оформлению бумаг. Клиенту не надо за чем-то следить. (Я думаю, есть что-то унижающее в том, что клиента заставляют отслеживать, сколько он у вас потратил. Часто от него требуют квитанций или заводят карточки, на которых отмечают покупки. Я считаю, что это неправильный подход: клиента словно бы заставляют вымаливать у вас подарок.)

Кроме того, программы для постоянных покупателей часто помогают хозяевам магазинов определить своего лучшего клиента. Мы можем в общем представлять себе, что миссис Джонс потратила массу денег у нас за все годы, но является ли она более хорошим покупателем, чем миссис Смит или миссис Уайт? Трудно найти человека, который бы помнил все это. Но должны ли мы иметь такую информацию?

Две мои любимые истории об этом касаются отеля Mansion здесь, в Далласе. Когда его владельцы занялись вычислением своих самых лучших клиентов, они обнаружили, что два ин-

вестиционных банкира тратят в их ресторане 20 000 долларов *в месяц*. В их ресторане! Только тогда до них дошло, что они должны этим людям больше, чем простое «спасибо».

Аналогичная вещь, правда, в меньшем масштабе, произошла и со мной. Наша компания устроила в Mansion два благодарственных обеда для своих продавцов, а потом однажды мы с женой решили провести выходные подальше от всех. Я позвонил, чтобы заказать для нас комнату, но, когда мы приехали туда, оказалось, что нам предоставлены апартаменты. Они признали нас хорошими клиентами и хотели нас поблагодарить. Это был жест, который мы высоко оценили — и запомнили.

У нас есть несколько способов выразить признательность клиентам: лично, по телефону (мы всегда звоним через пару дней после того, как человек купил у нас машину, чтобы убедиться, что с ней все в порядке, и еще раз сказать, как мы ценим то, что он имеет дело с нами), и иногда мы рассылает открытки с благодарностью. А тем, кто купил у нас двадцать пятую машину, мы всегда посылаем прекрасный кубок от Steuben*. (Я удивляюсь, сколько надо заплатить юристу или банкиру, чтобы получить от них хотя бы открытку. Что уж тут говорить про кубок...)

Однако программа вознаграждения не должна быть привязана к какой-то особенной покупке. Например, мы проводим ежегодную вечеринку для клиентов. Один раз это было арт-шоу. В другой раз — модное дефиле от Neiman-Marcus. Как-то это была гурманская вечеринка, готовить для которой мы пригласили Поля Прудома.

У нас есть полный список наших покупателей, и мы приглашаем в гости их всех. Мы не приглашаем потенциальных клиентов (хотя у некоторых продавцов есть такое право) — мы ограничиваем круг приглашенных только теми, кто имел с нами дело в прошлом: это наш способ сказать «спасибо»

* Компания-производитель эксклюзивных подарков.

старым клиентам, поддержать с ними отношения, еще раз сделать для них что-то.

Кто-то может сказать, что программа вознаграждения клиентов — это деньги на ветер: мол, постоянный пассажир или постоянный покупатель все равно придет к вам, что его вознаграждать? Вы просто выкидываете деньги из своего же кармана.

Но сколько денег оказалось в вашем кармане благодаря этим хорошим клиентам? Не стоит ли сказать им «спасибо» хотя бы за это? И почему бы не дать им дополнительные резоны для того, чтобы они продолжали быть вашими клиентами?

Люди любят, когда их благодарят за то, что они имеют с вами дело.

Основные выводы

- *Будьте на связи.* Определив своих лучших клиентов, регулярно общайтесь с ними. Может быть, вы пришлете им свои новости или пригласите на вечеринку. Покажите, что вы не забыли о них.
- *Как часто надо говорить «спасибо»?* Каждый раз, когда предоставляется возможность.
- *Не забывайте о деле.* Каждый раз, связываясь с клиентом, включите в письмо что-то еще: описание нового продукта или услуги, информацию о распродаже либо об увеличении рабочих часов и т. п.

Глава 16. Как нанять лучших сотрудников

Отличные услуги могут оказывать только отличные работники. Чтобы быть лучшими, нужно найти людей с оценками 10 по 10-балльной шкале.

Конечно, можно сидеть в своем офисе и ждать, когда такие люди придут сами. Но это не очень эффективно: мы потратим кучу времени на интервью с недостаточно квалифицированными людьми, прежде чем найдем того, кто нам нужен.

Мы пытаемся обойти эту проблему, проводя интервью со всеми претендентами, с последующим тестированием тех, кто произвел на нас впечатление в ходе интервью. (Мы еще поговорим о тестировании ниже.)

Процессу найма мы уделяем много внимания. Вся наша система обслуживания основана на том, что каждый клиент должен иметь положительный опыт общения со всеми нашими сотрудниками, с которыми ему придется встретиться. Поэтому и людей мы должны нанять хороших, а для этого приходится тратить много времени на интервью.

Проблема наша в том, что мы очень заняты. И если нам присылают резюме четыре человека, мы часто убеждаем себя в том, что мы должны нанять одного из них, так как все они, вероятно, одинаково хороши.

Но чаще всего это не так. Может быть, лучшая кандидатура для нашей работы находится среди этих четверых, но шансы

скорее за то, что его здесь вообще нет. Возможно, надо провести интервью с двадцатью пятью кандидатами, чтобы найти по-настоящему подходящего человека, и с сотней, чтобы отыскать кого-то действительно выдающегося. Но у кого есть столько времени на все это? В какой-то момент придется остановиться.

И все-таки я думаю, что, если вы не поговорили с двадцатью пятью кандидатами, вы не искали хорошо.

Если они хорошо работали в прошлом, вероятно, они станут хорошо работать и впредь. Так что, проводя интервью, ищите тех, кто был успешен и проявил лидерские качества.

За многие годы мы нашли весьма неплохой способ для распознавания выдающихся людей.

Для начала, мы почти не даем рекламы. Люди, которых мы хотели бы видеть у себя — лучшие люди, — уже имеют работу. Они не просматривают объявления о вакансиях и не рассылают свои резюме. Скажу больше: большинство из успешных людей, нанятых нами, вообще никогда не имели резюме. *Мы их нашли*, потому что слышали о работе, которую они выполняли где-то еще, или, что случается еще чаще, их порекомендовали друзья. Как правило, люди выдающихся качеств дружат с себе подобными, так что мы обращаем самое пристальное внимание, когда кто-то из наших людей рекомендует нам друга.

Для нас важны пять критериев:

- *Наличие истории успеха.* Мы хотим нанимать людей, доказавших, что они могут добиваться результата. Их прошлые успехи не обязательно должны лежать в сфере нашего бизнеса, но мы хотим знать: были ли они успешны на прошлой работе? В хобби? В жизни? Работали ли они на лидерских позициях?
- *Интеллект.* Наше тестирование позволяет количественно измерить его. При прочих равных обстоятельствах

умные люди сделают дело лучше; к тому же с ними интереснее находиться рядом. В нашей компании это особенно важно, так как с течением времени у нас сложилась группа очень способных людей и им трудно работать с людьми менее сообразительными.

- *Энергия.* Мне нравятся люди, которые ерзают во время интервью. Часто это не симптом нервозности, а признак того, что они предпочли бы что-нибудь сделать, а не сидеть сиднем на стуле.

Вы можете многое узнать о степени энергичности человека, если поинтересуетесь его хобби. Он путешествует, бегает, катается на лыжах, играет в ракетбол или же играет в шахматы, бридж и читает? (В идеале, конечно, он должен иметь хобби обоих видов.)

Многие наши сотрудники — бывшие спортсмены. Если вы бывший жокей, вы, наверное, достаточно выносливы, чтобы проводить на ногах многие часы (12-часовой рабочий день у нас обычное дело), и способны восстанавливаться после критики или потери сделки.

- *Характер.* Мы проводим проверку кредитной истории и рекомендаций, а также медицинское освидетельствование, включающее в себя проверку на наркотики. Вокруг нас не должно быть наркоманов.

Но мы пытаемся выяснить больше — к примеру, любят ли наши будущие сотрудники на самом деле помогать людям. Мы также хотим понять, гордятся ли они своими достижениями, — спрашиваем о наградах, которые они получали. Их ответы говорят нам не только о том, что они делали раньше, но и о том, достаточно ли у них амбиций, чтобы быть лучшими. Кроме того, мы пытаемся понять, способны ли они доводить дело до конца. Например, я всегда спрашиваю, почему бухгалтер никогда не пытался сдать экзамен

СРА* или как получилось, что человек не смог закончить колледж или университет.

- *Подойдут ли они?* Конечно, это нельзя увидеть сразу, но это очень важно.

Наши продавцы часто бывают толстокожими и агрессивными, но при этом воспринимают потерю сделок слишком лично. Большинство из них бывшие спортсмены и часто склонны к тому, что называют «юмором раздевалки». Если вы относитесь к чувствительным людям, такое соседство может оказаться для вас пыткой.

Вот пример. У одного из наших лучших продавцов один глаз стеклянный (результат детского баловства с капсулем). И прозвище у него — Мертвый Глаз. Очень тонко...

Если вы собираетесь проводить десять–двенадцать часов в день с определенной группой людей, вам будет проще, если вы им подходите.

Выявив людей, которые, по нашему мнению, могут быть хорошими кандидатами, мы направляем их на тестирование.

Мы проводим тестирование уже пятнадцать лет. Сотрудники одной уважаемой фирмы по психологическому тестированию сказали нам в свое время, что процесс найма станет эффективнее, если мы протестируем всех, кто ищет у нас работу.

Так как я вырос на стоянке для продажи подержанных машин, я более скептичен, чем большинство людей. И я решил сперва протестировать самих тестирущиков, попросив их отранжировать наш персонал. Удивительно, но они точно определили наших лучших, средних и худших продавцов.

Я был впечатлен и удивился еще больше, когда д-р Рон Тrego, руководивший тестами, предложил использовать

* Экзамен Ассоциации профессиональных бухгалтеров Америки.

результаты наших лучших продавцов в качестве образца для поиска работников. Это была увлекательная идея: протестируй лучших и пытайся нанять еще людей, похожих на них. Такая стратегия работала последние 15 лет. (Я привожу образец теста.)

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ

Фактор А: Навыки руководства

	5%	20%	50%	20%	5%
1) Энергия	9 (высокое)	● 7	6	5	4 3 2 (низкое) 1
2) Контроль	9 (высокое)	8	7	6 ●	4 3 2 (низкое) 1
3) Устойчивость					
а) ментальная	● (высокое)	8	7	6	5 4 3 2 (низкое) 1
б) эмоциональная	9 (высокое)	● 7	6	5	4 3 2 (низкое) 1
в) выносливость	9 (высокое)	● 7	6	5	4 3 2 (низкое) 1
4) Планирование и анализ	9 (высокое)	8	7	6	5 ● 3 2 (низкое) 1
5) Ориентация					
а) продажи	9 (высокое)	8	7	● 5	4 3 2 (низкое) 1
б) администрирование	9 (высокое)	8	7	6	5 4 ● 2 (низкое) 1
в) люди	9 (высокое)	9	7	● 5	4 3 2 (низкое) 1

Фактор Б: Личные склонности

6) Интеллект	● (высокое)	8	7	6	5	4	3	2 (низкое)	1
7) Статусные потребности	9 (высокое)	8	7	6	5	4	● 2	(низкое)	1
8) Потребность в признании	9 (высокое)	8	7	6	● 4	3	2	(низкое)	1
9) Самостоятельность	9 (высокое)	8	● 6	5	4	3	2	(низкое)	1
10) Рутинные детали	9 (высокое)	8	7	6	● 4	3	2	(низкое)	1

Фактор В: Соответствие компании

11) Управляемость	9 (высокое)	8	7	● 5	4	3	2 (низкое) 1
12) Следование политике	9 (высокое)	● 7	6	5	4	3	2 (низкое) 1

Резюме

13) Одобрение	9 (высокое)	8	● 6	5	4	3	2 (низкое) 1
14) Потенциал развития	9 (высокое)	8	● 6	5	4	3	2 (низкое) 1

Основные активы

— Интеллект	_____
— Ментальная устойчивость	_____
— Позитивное отношение	_____
— Самоуверенность	_____

Основные пассивы

Имя: *****
 Должность: Директор сервиса

Результат _____
 Дата: 21 августа 1989

Примечания: кандидат выше среднего уровня для предложенной позиции, есть потенциал роста. Больше ориентирован на людей, чем обычный кандидат на должность, связанную с сервисом. Сам добился своего положения, самоуверен, очень вынослив. Может быстро обучаться, показывает способности выше средних по решению проблем. Общая эффективность высокая.

Всегда ли тесты работают? Нет. Имеют ли проблемы с тестированием люди, читающие плохо или для которых английский язык не является родным? Иногда. И хотя психологи говорят, что результаты теста не зависят от языка или культуры, я делаю скидку для афроамериканцев или испаноязычных и больше внимания уделяю их истории успеха.

Но в целом тестирование дает вполне разумные результаты. Если мы собираемся нанять техника, почему бы не взять человека с хорошими способностями в области механики вместо кого-то вроде меня, чьи навыки в этой сфере находятся на среднем уровне? И мы, вероятно, получим лучший результат, если найдем человека, который действительно любит возиться с машинами, выписывает автомобильные журналы и его отец или старший брат все время проводили в гараже.

Нам также важно протестировать человека уже после того, как он принят на работу. Но этот окончательный тест проведет клиент, а не психолог. Вам уже не надо выдумывать теоретические ситуации — индекс удовлетворенности клиентов является формой тестирования во время работы.

Когда General Motors создала первый отраслевой индекс удовлетворенности клиентов (CSI), некоторые дилеры — особенно те, у кого этот индекс оказался низким, — говорили, что методология GM неверна.

Мы не знали, кому верить — GM или недовольным дилерам, и наняли фирму, чтобы выяснить, кто прав. Они помогли провести нам обширный опрос клиентов и узнать, что те думают о наших людях и услугах.

Если бы вы спросили меня до этого опроса, кто из наших мастеров является лучшим, я бы назвал Рича Паркера и еще одного человека, который давно работал у нас. А если бы меня спросили, кто из мастеров хуже всех, я бы сказал: «Ну, я не очень уверен, возможно, это Кларенс Диггс? Или Дан Вайсс? Он с Севера и говорит не так протяжно, как мы тут на Юге».

Но когда мы получили результаты, в первой тройке были Кларенс Диггс, Дан Вайсс и Рич Паркер. Тот, другой, парень не набрал много очков. Он работал у нас уже давно, он нам всем нравился, и он был технически более подкован, чем все наши мастера, но клиенты считали, что он не оказывал им должного внимания. (Мы поделились с ним результатами исследования, и сейчас он работает великолепно.)

Единственной проблемой Диггса и Вайсса было то, что я не знал их хорошо. А так как я их не знал, я сомневался в их способностях.

Я думаю, это чисто человеческое. Когда я был в Риме и пытался помочь своей сестре, которая попала в аварию, я считал, что те доктора, которые говорили по-английски, намного умнее докторов, не говоривших по-английски. Это нелогично, не правда ли? Но это была моя инстинктивная реакция. Мне больше нравились те, кого я мог понять.

Тестирование не является идеальным средством отбора. Это неточная наука, но оно все-таки делает процесс найма чуточку лучше. До начала тестирования шансы на правильный отбор были один к четырем, а сейчас они больше, чем один к двум. Так что это весьма выгодное дело.

Но, несмотря на всю важность тестирования, оно дает не более трети нашей оценки кандидата. Интервью дают намного больше, и поэтому с каждым кандидатом мы беседуем несколько раз. После того как с кандидатом поговорил менеджер, с ним общаются еще два или три сотрудника, чтобы увидеть, каков он в деле. И наконец, в последнюю очередь мы организуем завтрак кандидата с парой наших человек. Это позволяет нам оценить его социальное поведение, а главное — определить, насколько нам самим нравится быть рядом с ним. Если нам новый сотрудник неприятен, то и клиенту он, возможно, тоже не понравится.

Основные выводы

- *Ум — хорошо.* Тестируйте интеллект. При прочих равных условиях лучше нанять умного человека, чем неумного.
- *Проверяйте по образцу.* Тестируйте лучших сотрудников и пытайтесь нанять людей, похожих на них.
- *Проводите столько интервью, сколько сможете... на каждую вакансию.* Возможно, вам придется поговорить с двадцатью пятью людьми, прежде чем вы убедитесь, что нашли подходящего человека.
- *Спрашивайте об их прошлых успехах.* Люди, добившиеся успеха в прошлом, скорее всего добьются успеха и в будущем.
- *Впишутся ли они?* Лучший работник в мире будет иметь массу проблем, если он не вписывается в окружающую среду. Если ваши сотрудники относятся друг к другу с грацией кузнечного молота, вы должны подумать дважды, прежде чем нанять кого-то очень чувствительного.

Глава 17. Выращивание суперзвезд

После того как мы нанимаем новых людей, мы проводим собрание. На нем мы рассказываем о нашей истории, о том, чего от них ждут в области работы с клиентами. Мы также назначаем каждому «тренера-партнера» — человека, который делает ту же работу и который может объяснить политику компании или даже просто показать, где тут туалет. Когда вы попадаете в непривычную ситуацию, вы нуждаетесь в поддержке друга, который расскажет вам про местные традиции и ритуалы.

Мы также рассказываем новым сотрудникам о наших героях, о тех, кто является примером успеха. В отделе продаж мы говорим о Джерри Гриффине (сейчас он генеральный директор Sewell Village Cadillac), который продал в розницу больше всех «Кадилаков» в стране. (В свой лучший год он продал 712 штук, а годы, в которые он продавал 500, были обычными.)

Джерри был профессиональным игроком в футбол и привнес в продажи машин свой агрессивный и трудолюбивый подход. Он приходил в 7.30 и не уходил раньше последнего клиента, то есть обычно часов в 9 вечера. Он никогда не уходил на обед — всегда приносил его в коричневом бумажном пакете и ел прямо за своим столом. Он не был в отпуске пять лет.

Джерри стал работать у нас в низкий сезон, еще будучи профессиональным футболистом. Он закончил колледж,

и его смущала работа продавца машин — настолько, что он целых два года не говорил об этом своей матери. Когда он наконец сказал ей, чем занимается, он подарил ей новый «Кадиллак», чтобы как-то смягчить удар. С этого момента они оба решили, что автобизнес — это классная штука.

Джерри добился успеха благодаря своему методу продажи машин: не было ничего, чего бы он не сделал для клиента. Как-то компания Dr. Pepper разослала по всем автоцентрам Cadillac в нашем округе заявку на покупку машины для своего председателя. Вместо того чтобы просто заполнить форму, Джерри перегнал четыре «Кадиллака» на стоянку перед офисом компании и попросил г-на Клеменса, «выйти и выбрать машину». Клеменс признал мастерство продавца Джерри и купил одну из машин. С тех пор он стал нашим постоянным покупателем.

Другой герой — это Рич Паркер, который продал больше всех запчастей и услуг за один год — на два миллиона долларов. Но что еще важнее — он получил больше благодарственных писем от клиентов, чем все другие наши мастера, вместе взятые. Рич обладает самым большим уровнем сочувствия и сопереживания клиенту из всех, кого я когда-либо видел. Для него совершенно естественно, например, встретиться с клиентом после окончания рабочего времени либо в воскресенье или позвонить клиенту из дома, чтобы выяснить, что надо сделать для него. Рич сейчас работает руководителем сервисного департамента в Sewell Village Cadillac.

Ни о ком из этих людей, конечно, нельзя судить только по книге, и иногда их действия казались подрывными. (Например, захват трех людей из сервисного департамента для перегона «Кадиллаков» к офису Dr. Pepper был не очень хорошо принят руководителем департамента.) Но в конечном-то счете они совершили продажу и (или) сделали клиента довольным — а это главное. Именно поэтому мы считаем

Гриффина и Паркера (и многих других людей, упомянуть которых нам не позволяет объем этой книги) героями, даже если они не всегда работали по правилам.

Мы стараемся поддерживать людей с независимым мнением, с долей бунтарства в душе. Наши лучшие менеджеры, продавцы или техники редко делают все по прописям, но они добиваются лучшего качества работы, чем те, кто расставляет все точки над всеми i, — потому что привержены делу и работают творчески. И поэтому мы рассказываем о наших героях новым сотрудникам.

Работники также должны знать, чего *не надо* делать. Люди, уходящие вовремя, старающиеся работать поменьше или не понимающие шуток, долго у нас не выдержат. Только выдающиеся получают продвижение. Если же вы неправильно обращаетесь с клиентом, вы потеряете работу.

Мы говорим людям, что на первой проверке, которая происходит автоматически по истечении 60 дней их работы, они будут оценены по трем критериям:

- *Подходят ли они?* Мы хотим знать, что о них думают и клиенты, и коллеги.
- *Выполняют ли они работу?* Совершенно не важно, как к ним относятся, если они не выполняют работу или делают ее неправильно.
- *Добились ли они значительных улучшений?* Мы хотим знать не только то, что они становятся лучше в своей области, но и ищем признаки того, что они могут брать на себя больше ответственности.

Если ответы на эти три вопроса отрицательные и нет никаких оправдывающих обстоятельств, мы рассмотрим возможность занять такого человека чем-то другим. Книжки по управлению говорят, что, если у вас много лишнего времени, вы можете обучить каждого правильно выполнять работу. Я бы

не сказал, что книги врут, но в небольших компаниях, вроде нашей, намного проще заменить человека, создающего проблемы. Мы не можем тратить время и средства на тех, кто не может нормально работать и заботиться о клиентах. Нам некогда ждать, пока кто-то найдет себя. Конкуренция слишком свирепа, так что уволить кого-то — это не грех.

Это особенно важно для тех людей, которые находятся на «позициях, способных переломить игру» (по определению Стива Малвани, президента калифорнийской компании Management Tools, признанной экспертом в области создания и внедрения систем эффективности).

В бейсболе вы не сможете победить без великих питчеров.

В футболе вам нужен великий нападающий.

В баскетболе вам нужен великий разыгрывающий.

В бизнесе то же самое. Позиции, на которых можно переломить игру — например, менеджер по выдаче ссуд в банке; пилот в авиакомпании; редактор, ответственный за отбор и публикацию этой книги, — не могут быть оставлены в руках средних людей.

У нас такими позициями являются должности руководителей департаментов, отвечающих за прием новых и подержанных машин, сервис, финансы и страхование, запчасти, кузовные мастерские. Эти люди определяют наш успех или неудачу, потому что они — даже больше, чем я, — влияют на отношения с нашими клиентами и на нашу прибыльность.

Если человек на любой из таких позиций работает на среднем уровне или ниже, мы сразу стараемся выяснить, почему это происходит. Прошел ли он необходимый тренинг? Достаточный у него опыт? Есть ли у него способности для выполнения этой работы?

Если ответы на все эти вопросы положительные, но работа по-прежнему выполняется плохо, вам надо сделать свой ход. Не позволяйте неэффективным людям оставаться на ключевых позициях. Здесь даже средний уровень абсолютно

неприемлем — независимо от того, насколько вам этот работник нравится, как долго вы работали вместе или как хорошо он работал раньше. Можно бесконечно обсуждать смягчающие обстоятельства, не позволяющие такому человеку правильно выполнять работу. Но когда-то надо прекратить эти разговоры и сделать ход — лучше раньше, чем позже. Передвиньте его — если вы не хотите его увольнять — на другое место.

Основные выводы

- *Как только вы наняли кого-то...* поговорите с ним о том, что нужно для того, чтобы преуспеть в вашей компании. Дайте примеры ценностей вашей компании и ее героев.
- *Не бойтесь увольнять.* Работайте плотно с теми, кто малоэффективен, но если становится ясно, что хорошей работы не добиться, позвольте им уйти. От этого будет лучше и работнику, и компании.
- *Нанимайте независимо мыслящих людей.* Самые эффективные люди всегда знают, как «прогнуть» правила, чтобы сделать хорошую работу для клиента — и для фирмы.