



Награды за обслуживание клиентов

Удовлетворенный потребитель — это главная цель, к которой стремится большинство компаний и важность которой не вызывает сомнений. По некоторым оценкам, привлечение нового клиента обходится в пять раз дороже, чем сохранение старого. Ниже приведены стимулы, которые могут использовать компании для улучшения обслуживания клиентов.

“Каждый раз, укрепляя веру человека в себя, вы создаете сильную мотивацию”.

Ребекка Бойле, менеджер по учебным программам федерального сберегательного банка *Empire of America*

В компьютерных магазинах *Hecht*, г. Арлингтон, Виржиния, служащие получают поощрение, если называют клиентов по имени.

В оптиках *LensCrafters*, г. Цинциннати, за хорошее обслуживание служащие получают по сто долларов, а девять лучших работников награждаются тысячей долларов и хрустальным кубком.

В компании *Today's Way Giveaway*, г. Даллас, каждый раз, когда временный работник превышает ожидания клиента, он принимает участие в ежегодном розыгрыше призов. Клиенты оценивают временных работников по специальным анкетам, которые затем передают компании. В течение трех лет служащие получили около 950 призов.

“Признание людей, повышение их самооценки — это прекрасный способ поднять моральный дух и качество работы, — говорит Митч Розенберг, директор по людским ресурсам, планированию и развитию Американского сберегательного банка, г. Ирвин, Калифорния. — Вы сами увидите разницу”. Эта идея была положена в основу награды, которая вручается служащим за безупречное обслуживание. Претендентов на награду выдвигают



их коллеги, менеджеры и руководители. Заявления рассматривает комиссия в составе семи служащих, которые ежегодно меняются. Победитель по итогам месяца получает специальный значок и поздравительное письмо. Каждый отмеченный может рассчитывать на квартальную премию за лучшее обслуживание. Победитель года выбирается из числа отличившихся в каждом квартале. Он награждается поездкой в Ирвин, проживанием в роскошном отеле, а также ужином в лучшем ресторане с руководством банка.

Компания *McDonald's* заключила контракт с *Lenox Awards* на изготовление специальных украшений со знаменитым логотипом в виде “золотых арок”. Эти украшения вручаются персоналу за образцовое обслуживание клиентов.

Ежемесячно в сети универмагов *Nordstrom*, г. Сиэтл, собираются все менеджеры, чтобы выбрать “звезду обслуживания” — человека, который больше всех потрудился для улучшения сервиса в этот период. Руководители полагаются на собственные наблюдения, мнения клиентов, отзывы и письма покупателей. Победитель получает сто долларов, штамп “Звезда обслуживания” на визитной карточке и большую скидку в корпоративных магазинах. Также ежемесячно выбирается лучший магазин; в качестве награды головной офис выделяет деньги на корпоративную вечеринку или пикник.

В рамках программы “Чемпионы сервиса” отелей *Omni* служащие, нашедшие свой способ лучшего обслуживания, награждаются медалями, нашивками на униформу, деньгами, обедом, похвалой в корпоративной газете и на плакатах в каждом отеле и, наконец, трехдневным отдыхом в отеле *Omni* по выбору руководства компании. В конце года три работника каждого отеля, получившие наибольшее количество благодарностей, награждаются медалями (золотой, серебряной и бронзовой) и денежными призами (тысяча долларов за золотую и по пятьсот

ПОИГРАЙТЕ В ИМЕНА

☛ Когда обслуживающий персонал благодарит клиента, называя его по имени, попросите клиента бросить купон с фамилией служащего в большую коробку. Вручайте наиболее внимательным работникам денежную премию.



“ Яркие витрины, мощные маркетинговые стратегии и продуманная реклама очень важны для привлечения внимания. Они убеждают людей стать вашими клиентами. Но сохранение клиентуры зависит от того, насколько хорошо вы заботитесь о них ”.

Майкл ЛеБуф, *How To Win Customers and Keep Them For Life*



☛ Выдавайте серебряный значок или подобный приз за каждый положительный отзыв клиента.

за серебряную и бронзовую), а также приглашаются на гала-концерт.

Луиза Бойд, директор по образовательным программам Епископальных домов престарелых, г. Цинциннати, рассказывает о программе “Аплодисменты”, в рамках которой любой служащий может бросить в ящик открытку с рассказом о лучшей услуге, оказанной клиенту внутри компании или вне ее. Ящики открывают каждую неделю, карточку передают начальнику, который и вручает ее “герою”.

В компании *New Jersey Transit* существует программа поощрения за лучшее обслуживание клиентов. Служащие, непосредственно работающие с посетителями, получают премии за образцовый сервис, а внутренние работники, такие как секретари, технический персонал и бухгалтеры, награждаются за помощь другим. В ноябре каждого года объявляется старт программы, плакаты с бюллетенями расклеиваются на станциях метро и автобусных остановках. Претендентов могут выдвигать пассажиры, служащие и поставщики компании.

В прошлом году агентство получило триста предложений и выбрало десять победителей. При этом учитывалось количество бюллетеней, полученных человеком, но решающую роль играло качество номинации. Сандра Чек, пресс-секретарь компании, говорит: “Если у нас была всего одна номинация по человеку, но за что-то выдающееся, он мог победить”. Победителей выбирал специальный комитет. В качестве критериев они использовали исключительное обслуживание; проявленную креативность или изобретательность в обслуживании; разработку новых методов решения проблем.

Награды ежегодно меняются. В прошлом году победители получали облигации и двухдневную поездку в Атлантик-Сити, а также грамоту или кубок. Награды вручаются на общем собрании компании в конференц-зале.

Чек говорит: “Как компания, ориентированная на потребителей, мы подумали, что это хорошая возможность признать вклад наших служащих. Они

“ Предоставление полномочий — это признание того, что работники не так глупы, как о них думают работодатели ”.

Дэррил Харли-Леонард,
президент *Hyatt Hotels Corp.*



с нетерпением ожидают, кого же наградят за хорошую работу”.

Больница “Добрый самаритянин”, г. Цинциннати, запустила поощрительную программу для улучшения обслуживания. В нее входят ежемесячные лотереи и обмен опытом, а также постоянное обучение для закрепления десяти стандартов производительности, на которых базируется программа. Для постоянного информирования о целях, критериях и ходе программы все три тысячи двести работников ежемесячно проходят часовой тренинг.

В компании *Delta Airlines* существует программа “Перо на шляпе” за обслуживание клиентов, выходящее за рамки формальных обязанностей. Например, был награжден стюард, который лично отвез пассажирку, опоздавшую на самолет, из Хьюстона в Бомонт, Техас, чтобы та попала на похороны.

“В магазинах сети *Andersons Management Corporation*, г. Моми, Огайо, директора получили определенное количество серебряных долларов для поощрения служащих за хорошее обслуживание или выдающиеся успехи”, — говорит Майк Мак-Картни, консультант по развитию людских ресурсов. Служащих, получивших серебряный доллар, включали в Клуб серебряного доллара. Среди членов клуба проводятся ежемесячные розыгрыши призов.

В банках *First Union*, г. Шарлотт, Северная Каролина, используются “подставные покупатели”: они на месте выявляют служащих, выполняющих стандартные процедуры общения с клиентами (встать, улыбнуться, подать руку и т.д.), и сразу вручают им по двести долларов.

В *FMC Lithium Division*, подразделении корпорации *FMC*, г. Бессемер, Северная Каролина, ме-

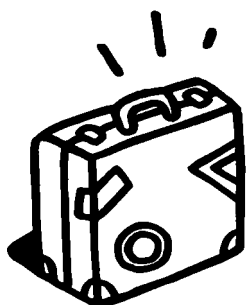
“ Людям нравится самим находить способы усовершенствования и нести ответственность за свое окружение. Предоставив им такую возможность, вы существенно повлияете на их работу, а также удовлетворенность компанией ”.

Джеймс Бердхол,
вице-президент по маркетингу,
Business Incentives



“ Люди, получающие признание со стороны руководства, идентифицируют себя с организацией и больше вкладываются на работе ”.

Пеги Стюарт, заместитель
редактора журнала *Personnel*



“ Хорошее отношение к работникам выливается в такое же их отношение к клиентам ”.

Тод Ингландер, *Incentive*

неджеры берут отличившихся служащих с собой в командировки к клиентам или поставщикам, сообщает Вейн Грей, начальник второго производственного участка. Это не только означает признание заслуг, но также вырабатывает чувство ответственности за продукцию компании. *FMC* обнаружила, что дополнительные затраты многократно окупаются за счет расширения мотивации и понимания деятельности компании.

Компания *Continental Airlines* разослала сертификаты своим лучшим пилотам и попросила передать самым ценным сотрудникам. Работники компании могут обменять эти сертификаты на обеды, номера в отеле, билеты на самолет и другие товары.

Дж. В. Вейд, директор Национального парка на р. Шенандоа, г. Лорей, Вирджиния, рассказывает, что служащие сами инициировали и поддерживают программу “Безупречная работа”. Она предусматривает поощрение персонала, а также внешних сотрудников, которые внесли значительный вклад в миссию и цели парка. Награда состоит из письма, грамоты и картины известного художника.

Программа “Великолепная служба” *Citibank*, г. Нью-Йорк, поощряет работников всех уровней, кроме менеджеров высшего звена, продемонстрировавших исключительное обслуживание клиентов. Служащий выдвигается его руководителем; затем кандидатура рассматривается на разных уровнях в отделе. Победители обычно получают подарочный сертификат на пятьсот долларов.

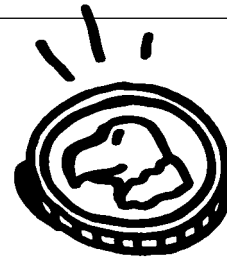
Сеть ресторанов *Denny's*, г. Спартанберг, Южная Каролина, запустила программу “Лучший персонал”. Каждый работник получил ленту со словами: “Для вас, моего лучшего гостя”, которую нужно носить на работе. Служащие ежемесячно голосованием определяют участок наилучшего обслуживания. Победителям вручаются памятные значки.



В компании *Bearing Industries*, г. Кинг-ов-Пруссия, Пенсильвания, существует “Орлиная премия”. Каждый работник получает две монетки с изображением орла, которые можно вручать коллегам за великолепную работу. К монетке прилагается справка с кратким описанием самого достижения. Служащие, заработавшие пять и больше монеток, получают декоративную подставку под монитор. Десять монеток можно обменять на подарочный сертификат *American Express* стоимостью пятьдесят долларов. Информация о победителях вывешивается на стендах во всех помещениях компании, а о самых замечательных случаях рассказывает корпоративная газета “В поисках качества”. Работник, собравший наибольшее количество монеток за полгода, награждается кубком и подарочным сертификатом *American Express* на двести пятьдесят долларов на собрании руководства компании. Джим Минкофф, директор по качеству, рассказывает, что в течение первых полутора лет было выдано больше полутора тысяч монеток.

Президентская награда лос-анжелесской страховой компании *Executive Life* была введена для признания самых старательных служащих. “Поскольку *Executive Life* — это обслуживающая фирма, мы обязаны обеспечивать самый высокий уровень обслуживания клиентов, — говорит Кеннет Р. Вилсон, директор по поощрению служащих. — Чем лучше сервис, тем меньше проблем, а значит выше производительность”. Награда — золотая булавка для галстука — вручается служащим за образцовую работу.

В компании *AmeriData Systems*, г. Миннеаполис, для поддержания заботы о клиентах и сотрудниках существует программа “Партнер квартала”. “Мы считаем, что все работники, от вахтера до президента, являются партнерами успеха или провала компании, — говорит Шарон Бергланд, директор по персоналу. — Каждый играет свою роль в достижении общей цели — максимальной удовлетворенности потребителей”.



“ Лучшая награда — понимание того, что вашу работу ценят и уважают ”.

Джон Болл, директор по профессиональной подготовке компании *American Honda Motor*

“ Если вы собираетесь стимулировать своих работников через самостоятельность и полномочия, важно, прежде всего, добиться их доверия к вашим словам. Не говорите им, что от них требуется инициативность для повышения прибыли компании. Скажите им, что инициативность — это самый лучший способ поддержания конкурентоспособности и сохранения рабочих мест ”.

Карл Робинсон, вице-президент, *Organizational Psychologists*



“Компенсация — это право; признание — это подарок”.

Розабет Мосс Кантер, автор и консультант по менеджменту



Программа “Лидер обслуживания” Американской ассоциации больниц в Чикаго предлагает победителям чек на сто долларов, сертификат и почетный значок, которые вручается на ежемесячном собрании. Из двенадцати месячных лидеров выбирается “Лидер обслуживания” года. Этот человек получает еще сто долларов и специальную медаль с надписью.

В рамках программы “Самый ценный игрок” стадиона *Busch*, г. Сент-Луис, десять болельщиков, определенных методом случайной выборки, получают две маленькие карточки, которые можно вручить любым двум сотрудникам, оказавшим посетителю знак внимания, — сюда входят “улыбка, приветствие, ответ на вопрос или решение проблемы”. Вики Хатчинсон, менеджер по специальным проектам корпорации *Civic Center*, рассказывает, что служащие передают эти карточки своим руководителям: если группа работников собирает 15–20 карточек во время игры, проводится лотерея и победитель получает сто долларов. Все служащие, отмеченные болельщиками, упоминаются в ежемесячном бюллетене компании.

Ежемесячная программа “Лучший командный игрок” поощряет работников номинировать коллег на звание “Звезды”. “Звезд” поздравляют на церемонии перед началом игры, они получают значок и товар из каталога по выбору.

В отеле *Hilton* в Южной Каролине выбирается “Работник месяца” на основе анкет, заполненных постояльцами, в которых оценивается уровень обслуживания, а также комментарии руководства. Победители получают денежную премию, грамоту, лучшее место на парковке, обед с генеральным директором и проживание в двухместном номере с едой и напитками, включенными в стоимость.

В *Park Lane Hotels International*, г. Сан-Франциско, постояльцев просят указать имена служащих, которые обеспечили лучшее обслуживание. Компания награждает всех номинантов телевизио-



рами *Sony Watchman* и разыгрывает суперприз (домашний кинотеатр); посетитель, предложивший кандидатуру обладателя суперприза, может бесплатно проживать в отеле два дня.

Корпорация *MCI Communications*, г. Вашингтон, округ Колумбия, использует в качестве поощрительных призов за лучшее обслуживание корзины для пикников. Джон Сильвер, менеджер по продажам, подчеркивает, что “*MCI* хотела отметить работников, которые обнаружили проблему и приняли правильные шаги для ее решения”. В каждую корзину вложено письмо с благодарностью.

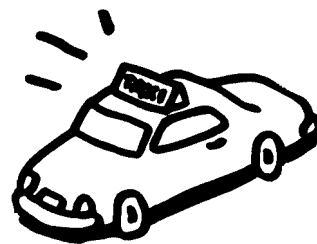
Компания *Cellular One*, г. Индианаполис, реализует премиальный план, вручая установщикам телефонов десять долларов за каждый положительный отзыв (в основном, в анкетах) и удерживает десять долларов за каждую жалобу или двадцать долларов, если во время установки повреждается автомобиль клиента. Количество повреждений сократилось на 70%, а число положительных отзывов утроилось с начала работы компании.

Туристическая фирма в Сан-Диего присуждает звание “Таксист года” водителю, проявившему особое радушие по отношению к туристам и местным жителям. Победителя чествуют на ежегодном Дне таксиста, и он получает пятьсот визиток, табличку с надписью и наклейку на бампер. Победитель прошлого года Монтаг Планк говорит, что он предлагает пассажирам газеты и рассказывает о местных достопримечательностях. Он уверен, что “независимо от того, где вы работаете, если вы вежливы и хорошо делаете свое дело, люди будут вас за это уважать”.

Когда Дик Рейделл, вице-президент по людским ресурсам ресторанов *Marcus*, г. Милуоки, получает безупречное обслуживание в одном из заведений компании, он пишет несколько слов на обороте своей визитки и немедленно вручает ее официанту.

“ Мы сдвинем горы, если покажем нашим работникам и клиентам, что мы о них заботимся. Я проехал четыре тысячи миль, чтобы провести пять минут с клиенткой и рассказать, насколько ее бизнес для нас важен. Забота заразительна. И мы пытаемся распространить ее вокруг себя ”.

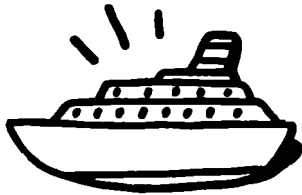
Харви Макай, президент
Mackay Envelope Corp.





“Одно из средств для построения глобальной компании — использование творческого и интеллектуального потенциала каждого служащего”.

Гарольд А. Полинг,
председатель и главный
исполнительный директор
Ford Motor



“Жизненно важно стимулировать людей, работающих с вами, — клиентов и служащих — всех, кто делает вклад в успех компании”.

Роберт Эванс, директор
компании *Gillette*

Джоан Коули, директор по персоналу финансовой корпорации *Advanta*, г. Горшем, Пенсильвания, описывает ежемесячную поощрительную программу под названием “Новая миля” для служащих отдела работы с покупателями. Каждый месяц коллеги и руководители выбирают служащего, вышедшего за пределы своих формальных обязанностей. Имя победителя добавляется к списку, выгравированному на медной табличке, и он получает переходящий хрустальный кубок. Фотографии с церемонии вручения собирают в коллаж, украшающий холл отдела. В конце года записки с именами двенадцати победителей бросают в шляпу для розыгрыша призов. Суперприз — круиз на двоих.

ПРИМЕР ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

“У нас общая цель — сделать нашу компанию лучшей в глазах клиентов, служащих, акционеров и общества”, — говорит Кент Б. Форстер, президент *GTE Telephone Operations*, г. Стамфорд, Коннектикут. Для воплощения в жизнь этой мечты работники получают награду за качество от президента компании в четырех категориях: зона и регион, отдельные сотрудники, команды и поставщики.

Четыре зоны и четырнадцать регионов компании ежегодно сражаются за Кубок чемпионата по качеству. Победителей напрямую выбирают клиенты, среди которых проводится опрос. Самому передовому региону также вручается кубок.

Служащие награждаются в три этапа: десять лучших работников получают две с половиной тысячи долларов, призы и личное письмо от директора подразделения. Тридцать финалистов награждаются семьями пятьюдесятью долларами и призами, а сорок полуфиналистов получают по пятьсот долларов и подарки. В рамках Чемпионата по качеству работник, обеспечивший образцовое качество, получает благодарность от президента. Кроме того, ему вручается денежная премия, специальный медальон и письмо от совета директоров.



Командные награды вручаются двум победителям, получившим Золотую премию (одна за внешнее и одна за внутреннее обслуживание клиентов), двум серебряным и трем бронзовым призерам. Члены каждой команды получают деньги, подарок и благодарственное письмо от президента.

В 1987 г. *GTE* начала награждать лучших поставщиков в рамках программы “Партнеры по качеству”.

Претендентов на награды за качество выдвигают клиенты, коллеги, руководители, а номинантов региональных премий определяют по результатам опроса клиентов. После анализа на месте лучшие предложения передаются в головную компанию для окончательного отбора.

Все победители, их гости и выбранные служащие из каждой зоны и головного офиса приезжают в Даллас на большой прием, который организует высшее руководство. На следующий день номинанты и их гости принимают участие в торжественной церемонии награждения в Симфоническом центре им. Мортон Г. Мейерсона. После официальной части гостей и победителей приглашают на роскошную вечеринку.

“ С самого начала у меня были полномочия напрямую заключать сделки с клиентами. Это намного повысило удовлетворенность от работы. По сравнению с тем, что мне рассказывали коллеги из других компаний, здесь был оазис ”.

Ян Гаррис, консультант
Hewitt Associates