



ОДИН ЗА ВСЕХ И ВСЕ ЗА ОДНОГО

Система, в которой сотрудники сами улучшают работу развлекательного центра

Павел Тимец
 Эксперт в сфере строительства и управления развлекательными центрами, автор книги «Парк развлекательного периода. Центр развлечений от проекта до счастливого Гостя»

Гостей встречают хозяева. Хозяин развлекательного центра с точки зрения Гостя – управляющий. Именно он несет ответственность за комфорт посетителей. Хороший управляющий выходит на смены с линейным персоналом, встречает Гостей, общается с ними, заряжает своей энергией, подмечает детали, видит проблемы, оценивает их масштаб и работает над тем, чтобы отладить процессы.

Может ли управляющий в одиночку увидеть все, что нужно улучшить? Вряд ли. Но в его силах выстроить в развлекательном центре такую систему самооценки и улучшений, в которой каждый сотрудник может сам проанализировать свою работу и «докрутить» проседающие элементы до нужного уровня. Главная задача управляющего – выстроить саморегулирующуюся систему контроля. При таком подходе каждый сотрудник обладает полномочиями совершенствовать большой и сложный организм развлекательного центра. Разберём пять способов, позволяющих выстроить систему саморегуляции в развлекательном центре.

1. Общий чат сотрудников

В мессенджере WhatsApp мы создали общий чат для всех сотрудников развлекательного центра. Сейчас в беседе состоит около 150 человек. Это удобный инструмент, который в разы сокращает цепочку передачи информации и ускоряет решение рабочих вопросов.

Создание чата было инициировано тем, что многие операционные задачи, исходившие от линейных сотрудников, решались долго или не решались вообще. Переходя от сотрудника к сотруднику, задача меняла первоначальный смысл, процесс затягивался, а итог оказывался не таким, как хотелось изначально.

С появлением чата цепочка сократилась. Человек написал о проблеме, 150 сотрудников одновременно прочли и поняли суть. Благодаря чату все знают, что именно сейчас актуально и требует решения. Это позволяет быстро закрывать вопросы и решать любые задачи.

Пример. Для банкета необходимо перенести 250 стульев со склада. Техническая служба потратит на такую заявку полдня. Прочитав в чате о том, что нужна помощь, все свободные в этот момент сотрудники быстро скооперировались и за полчаса перенесли стулья. В итоге заявку для технической службы не открывали, задачу выполнили быстро, поскольку были задей-

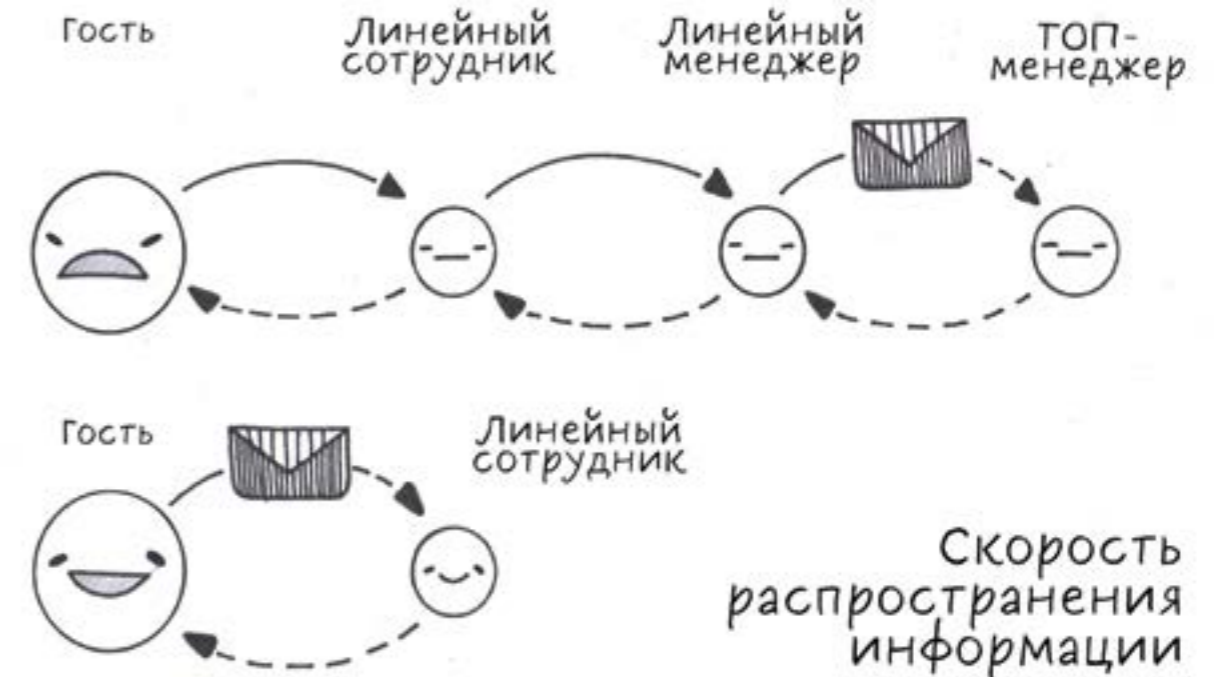
ствованы сотрудники, у которых выдалась свободная минутка.

Одно из последних сообщений в чате: «Добрый день! У кого есть фанатская спортивная атрибутика, которая пылится дома – прошу отпишитесь. Нам нужно всё возможное – клюшки, мячи, футболки, шарфы...». Мы планируем открыть спорт-бар на территории развлекательного центра, поэтому ищем спортивный инвентарь и атрибутику, которую смогли бы использовать в оформлении интерьера. В ответ на это сообщение сразу несколько сотрудников написали о том, что готовы помочь.

2. Есть идея – напиши!

В комнате для персонала у нас расположен ящик с табличкой «Есть идея – напиши!». Рядом с ящиком бланки. Каждый сотрудник может предложить улучшение, заполнив бланк и указав, на что направлена идея, почему её необходимо реализовать, что для этого понадобится, кто инициатор и готов ли он взяться за осуществление.

Чаще всего идеи реализуют сами инициаторы. Руководство даёт разрешение, оказывает финансовую поддержку, но организатором выступает человек, отправивший заявку. Предложения касаются самых разных областей – обслуживание Гостей, работа персонала, качество сервиса.



Пример. При покупке билета по акции именинника мы анкетировали Гостей и просили оставить информацию о себе и номер телефона в обмен на 30% скидку. Обработывая анкеты, каждый раз сталкивались с тем, что процент действующих телефонных номеров, указанных при заполнении анкет, был чрезвычайно мал – люди указывали случайный набор цифр.

Вместо анкетирования сотрудник предложил создать чат-бота, которому люди отправляют данные, в том числе и номер телефона. По указанному номеру телефона приходит код подтверждения. Отправив боту ответное сообщение с кодом, Гость получает скидку. Чат-бот автоматически заносит все полученные данные в CRM-систему.

3. Обратная связь от Гостей и работа с отзывами

Обратная связь от Гостей также может стать инструментом саморегуляции системы. Гости – первые, кто обращает внимание на слабые места, поэтому стоит уделять первоочередное внимание тому, о чем они пишут в отзывах. Администрации развлекательного центра важно отреагировать на отзыв, показать, что пожелание Гостя учли и не оставили без внимания.

В наших центрах с отзывами, оставленными на сайтах, в соцсетях, в книге жалоб и предложений работает служба качества обслуживания и сервиса. Сотрудники этой службы мониторят отзывы и дают обратную связь.

Отвечать нужно на любой отзыв, независимо от того, конструктивный он или нет.

Сообщение от Гостя: «Были у вас в прошлые выходные с друзьями, катались на автодроме, все рули у машинок сломаны».

Пример работы с отзывом:

1. Выявить, что именно не понравилось. В данном случае, сломаны рули у машин на автодроме.
2. Проверить, насколько достоверна информация: рули действительно сломаны?
3. Если замечание конструктивно, и рули на самом деле были сломаны в момент посещения центра, мы рекомендуем ответить следующим образом:

«Спасибо за ваш отзыв! Неделю назад мы поменяли рули на новые» или «Мы примем меры, и к... числу исправим неполадки. На следующий день после этого на кассе центра вас будет ждать подарочный сертификат на посещение парка. Если у вас будет время и желание, вы сможете прийти и удостовериться в том, что мы заменили рули на новые, и, благодаря вашему замечанию, исправили проблему. Спасибо, что вместе с нами работаете над улучшением нашего центра!».

То есть, необходимо устранить поломку и пригласить Гостя удостовериться в том, что ситуация исправлена или предоставит, если не решение проблемы, то хотя бы альтернативный вариант.

Пример. В отзыве Гость выражает недовольство неудобным расположением центра. Мы не в силах повлиять на расположение, но можем предложить альтернативу: «Каждые полчаса из центра города отправляется бесплатный автобус, который доставит вас до дверей развлекательного центра. В следующий раз вы можете воспользоваться им. Вот ссылка на расписание».

4. Наделить полномочиями линейных сотрудников

Ближе всех к Гостю находятся линейные сотрудники. За ними линейные менеджеры, и только потом — руководство. При такой системе скорость распространения информации естественно снижается для каждо-

го следующего уровня (см. Рисунок). Мелкие проблемы, с которыми рецепционисты сталкиваются в работе с Гостями, могут так и не дойти до руководства, а значит, остаться нерешенными, что негативно скажется на качестве сервиса и общем впечатлении от посещения парка.

Локальные изменения, на которые, обладая полномочиями, может повлиять линейный сотрудник, важны для решения текущих проблем. От этого зависит, останется ли Гость доволен и придет ли в следующий раз. Главное здесь — скорость. Можно бесконечно долго анализировать произошедшее после того, как Гость ушел возмущенным, но лучше решить проблему на месте. Для этого у линейных сотрудников должны быть полномочия принимать такие решения, которые позволят удовлетворить потребности Гостя.

Пример. Гость купил в баре разливной спрайт. Бармен не заметил, что в аппарате закончился сироп, поэтому на вкус напиток оказался минеральной водой с небольшим сладким привкусом, на что пожаловался Гость. В такой ситуации бармен должен иметь достаточные полномочия, чтобы без привлечения администратора и третьих лиц быстро исправить ситуацию и заменить напиток на соответствующий стандарту.

Комплементы для Гостей

В случае проблемы, которая решается сложнее, чем просто замена напитка, мы рекомендуем компенсировать негатив, предложив Гостю небольшой подарок. В системе управленческого учета заведены несколько компенсационных позиций в качестве комплементов от заведения. Обычно это высокомаржинальная продукция – сахарная вата, попкорн, мороженое, а также билеты на следующую



щее посещение развлекательного центра, воздушные шары для детей и т.д. При возникновении конфликта сотрудник пробивает на кассе комплемент с нулевой стоимостью, вручает Гостю и отправляется решать возникшую задачу.

Извините, но вы не правы

Бывают ситуации, которые линейный сотрудник решить не в силах. Острую фазу конфликта и агрессию со стороны Гостя не всегда могут спасти комплементы. Придется привлечь руководство.

В нашей компании нет установки «клиент всегда прав». У нас другая ценность: уважительные взаимоотношения между Гостями и сотрудниками. Если мы, трезво оценив ситуацию, понимаем, что посетитель не прав, то не станем потакать ему в ущерб интересам сотрудников.

Пример. В развлекательном центре отмечают детский день рождения. Отец именинника проявляет агрессию по отношению к ребёнку – на глазах у всех кричит и раздает подзатыльники. Линейный сотрудник вежливо просит

родителя вести себя сдержанней. Гость реагирует с еще большей агрессией: «Это мой ребенок, я без вас разберусь! Что вы меня учите?!». Гость вступает в открытый конфликт.

В данном случае Гость неправ. Да, ребенок его, но он находится в социуме и ведет себя неподобающе. И персоналу, и другим Гостям центра неприятно наблюдать такую

картину. Сотрудник приглашает администратора, который, разобравшись в ситуации, попросит Гостя успокоиться. В противном случае ему, вместе с детьми придется покинуть заведение. После замечания Гость стихает, но, если бы он продолжил вести себя неадекватно, нам пришлось бы пригласить службу охраны и вывести человека из центра.

5. Быть примером

Возвратимся к месту управляющего в саморегулирующейся системе. Его основная задача – создать такую систему, в которой сотрудники решают локальные проблемы, а руководитель налаживает работу заведения в целом. Это не исключает того, что управляющий должен знать, как решить любую линейную задачу. Он должен своим примером показывать линейным сотрудникам, как найти идеальное решение, например, потушить негатив Гостя или сгладить конфликтную ситуацию. Именно работа в поле, плечом к плечу с линейными сотрудниками, позволяет сохранить баланс между пониманием развития центра в целом и всех процессов в отдельности.

Основная задача – создать такую систему, в которой сами сотрудники решают локальные проблемы, а руководитель налаживает работу заведения в целом.

ПОСЕТИТЕ

Главная выставка индустрии аттракционов, развлечений и досуга в регионе Ближнего Востока и Северной Африки



25 - 27 марта 2019
Залы 1, 2, 3 и 4

Всемирный торговый центр Дубай
Объединенные Арабские Эмираты

Зарегистрируйтесь онлайн и получите **БЕСПЛАТНЫЙ ПРИГЛАСИТЕЛЬНЫЙ** без очереди

www.dealmiddleeastshow.com



25 лет работаем на благо индустрии развлечений Ближнего Востока и Северной Африки



Выбирайте из широчайшего спектра продуктов и услуг, представленных под одной крышей



Узнайте о новейших играх и аттракционах от самых именитых участников рынка



Расширяйте деловые контакты с лучшими из лучших в индустрии. Учитесь у признанных лидеров индустрии

РЕАЛЬНОЕ ВЕСЕЛЬЕ РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС
Мы добавим веселья в ваш бизнес!

