**ДАНИИЛ БЛИНОВ: СВЯТАЯ ЛОЖЬ, ИЛИ КАК ОТУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ ВРАТЬ: МОТИВАЦИЯ НА ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ**

Что может повлиять на качество, надежность работы курьеров?! Постоянно увольнять и нанимать новых, получится текучка кадров, а заказчики этого не любят. Как и в любом бизнесе, всем нужна стабильность и доверие, без данных качеств большого эффекта не ждите.   
В первую очередь поменяйте мотивацию, сделайте сдельную оплату труда (fix: средний-40% + количество доставленных заказов + качество - жалобы).   
Разберем более подробно мотивационную схему, по пункту "количество доставленных заказов" сложностей не должно возникнуть, а по пункту "качество выполнения" предлагаю завести специальный номер для жалоб и предложении, взять сотрудника с функциями (call - центра), завести дополнительный бланк для клиентов, которые будут оценивать и ставить пометки.  
  
Подведем итоги и резюмируем: 1. Сдельная оплата труда 2. Качество труда 3. Количество выполненных заказов.

**ЕВГЕНИЙ ЖБРЫКУНОВ: ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ КЕЙСА «СВЯТАЯ ЛОЖЬ, ИЛИ КАК ОТУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ ВРАТЬ»**

Учитывая, что я не работал в сфере интернет-продаж канцелярских товаров, прошу прощения, если некоторые очевидные для профессионалов вещи не правильно истолковываю и, соответственно, делаю неверные выводы…  
  
Ознакомившись с предлагаемыми кейсом условиями, я задался несколькими вопросами, без ответов на которые, полагаю, достаточно сложно дать дельный совет-решение. Иными словами, мне видится недостаток конкретной информации (а, возможно, и ее изначальное некорректное (неверное) понимание, исходя из моего предположения, что ошибка кроется не в самих конкретных курьерах, а во всем построении бизнеса, включая отбор персонала и контроль его работы).   
  
<p>Чисто технические, «лежащие на поверхности», рекомендации по улучшению ситуации следующие:   
  
1. Набирать курьерами людей среднего и старшего возраста (в этой связи у меня два вопроса: Вы их мало набираете потому что тяжело носить заказы-товары или же Вы считаете, что они не так быстры? Или по другим причинам?). Эти люди являются еще и более лояльными Компании сотрудниками, как правило. Реальность такова, что Ваши молодые курьеры действительно воспитаны в иной (сильно изменившейся) среде и, если я правильно понимаю, ни времени, ни желания, ни сил, ни средств у Вас для их Воспитания нет. И это логично. По моим наблюдениям, люди среднего и старшего поколения могут легче договариваться, а вот молодежь более резка, менее гибка: «не хочешь – не бери!».  
  
2. Курьеры, скорее всего, имеют мобильные телефоны, и могут либо сами непосредственно Клиенту, либо через ответственного сотрудника в офисе (секретаря, менеджера, логиста…) позвонить Клиенту и предупредить его о задержке. Все мы люди и, при желании, можем договориться. Да и перед отъездом курьера из офиса, можно позвонить и подтвердить условия доставки (занимает 1 минуту, а помогает решить множество нюансов).   
  
3. Курьеры могут звонить от Клиента в офис: а) Клиент (дать ему код, который не будет знать курьер) пусть сразу все и решит, «не отходя от курьера» (выскажет все недовольства), или б) подпись Клиента в он-лайн режиме (сканеры-планшеты как у DHL, например). Однако, это затратно (дополнительные сотрудники на телефоне и обработке входящей информации, ресурсы). Выгоднее набирать правильных курьеров и платить им адекватную заработную плату. Можно, вероятно, и дальше «облагораживать» коммуникации курьеров с Клиентами, НО… Не получив ответов на нижеследующие 9 вопросов (возможно, Вы сами дополните этот перечень), получается не решение ситуации, а баловство какое-то, если не хуже (если изначальные предпосылки были неверны, то они, в конечном счете, могут привести к неправильным выводам). Итак, я предлагаю Вам подумать и ответить самим себе на следующие вопросы:   
  
1. Самый главный вопрос: Какова ДЕЙСТВИТЕЛЬНАЯ, истинная, причина недоставки товара, неудовлетворенности Клиентов, ненадежности Компании (заметьте, люди говорят не о плохой работе курьеров, а о Компании в целом!), снижения прибыльности Бизнеса и угрозы его исчезновения-банкротства? Действительно ли виноваты именно курьеры? Может их поведение оказывается последней каплей, переполнившей «кувшин» терпения Клиентов? Может служба склада работает непрофессионально, может это именно она опаздывает и допускает некомплект заказов, а Вы думаете и надеетесь, что курьеры все исправят? Может сам товар некачественный? А может данный, предлагаемый в настоящий момент, товар не нужен людям, может цены высоки (стали такими с какого-то периода, и отчасти именно это потянуло вниз количество заказов, а Вы решили, что это из-за плохой работы курьеров)? А может дело в предоплате: пока Клиент оплатит покупку (через терминал (?), а там проценты, человек может про них не знать / забыть / не заметить, бухгалтерия не разрешает отгрузку до полной оплаты, Клиент опять идет оплачивать, время идет, недовольство копится). Либо юридическим лицам менеджер/бухгалтер выставит счет, и пока Клиент оплатит (а карандаши нужны «сегодня», офис-менеджера поругали, в след. раз он/она купит их в соседнем магазине?), пока деньги придут (финансовые институты тоже не всегда быстры), пока склад сформирует заказ… Клиенту может уже на третий-четвертый день и не нужен товар? А виноват во всем «стрелочник»-курьер! Он ведь крайний.   
  
2. А какова вообще мотивация (в первую очередь материальная (зарплата, оклад, бонусы, премии) курьеров? Может она слишком низка-мала для рынка (для компаний Вашего сегмента) и набор-найм идет, в основном, «неуважающих себя и общество» людей? Т.е. может из-за низкой оплаты труда Вам и выбирать-то не приходится, просто не из кого?   
  
3. Каковы штрафные санкции (есть ли они вообще) для курьеров в случае недоставки товара (той или иной причине)? От чего они зависят (их размер и наличие)? Кто их инициирует и контролирует?   
  
4. Вы оплачиваете курьерам выезд? Или же только фактическую полную доставку? Сдельно? Или как?   
  
5. Какое среднее количество доставок в день делают курьеры, каковы районы (протяженность-удаленность маршрутов-точек), кто составляет маршруты («логистику»): может просто нереально успеть выполнить предлагаемые заказы и качественно обслужить всех запланированных на день Клиентов, следовательно, спешка, неразбериха, нервы…). Может лучше взять еще курьеров?   
  
6. «7-8 жалоб в день» – много это или мало (как в том анекдоте про три волоса)? (Согласен, негатив неприятен, но он ведь и полезен, есть над чем трудиться, что исправлять. Говорят, есть статистика, что недовольный клиент расскажет 7-11 людям о некачественном обслуживании – геометрическая прогрессия.) Однако.., это 7-8 жалоб на одного курьера (и тогда его действительно, надо изолировать от Клиентов) или же по одному Клиенту на 7-8 разных курьеров и тогда, возможно, обучением и аккуратным воспитанием можно ситуацию улучшить. А может в основном это одни и те же Клиенты жалуются (может тогда произвести ротацию точек курьерам)… Нужна статистика-аналитика… И вообще, может эти 7-8 негативных откликов – это меньше 1 % заказов в день и этой величиной при улучшении качества отбора персонала и других факторов бизнес-процесса можно пренебречь? А как у конкурентов? 7. Какова процедура приема товара курьером на складе? Существует ли материальная ответственность, проверка комплектности заказов (кто непосредственно отвечает за это – работники склада или курьер.., кто несет и какую ответственность за некомплект и/или брак)?   
  
8. Почему курьеру выдаются новые заказы без отчета по старым (отработанным), сдачи некомплекта-возврата на склад и т.д.? Такое впечатление, что нет четкого, строго учета…  
  
9. И напоследок: странно, что Клиент, УЖЕ оплативший товар, не забирает его!? Что же курьеры (или КТО?) там такого вытворяют и до какой степени «измываются» над Клиентом и товаром, что последний «едет» на склад? Итак, ГЛАВНОЕ: проведите аудит всей деятельности, всего Вашего Бизнеса, всей цепочки, всех звеньев Вашего Бизнес-процесса. Найдите самые тонкие места («где тонко, там и рвется»), над тем и надо поработать. И определите самые крепкие места – их надо усиливать (если разрыв тонких связей не обрушит Ваш Бизнес: «скорость движения каравана определяется скоростью перемещения самого медленного»). Думаю и повторяю, что проблематика вопроса не в самих курьерах. …Если я был резок, груб и невежлив в своих оценках-советах, прошу простить. Вместе с тем, поверьте, я искренне хотел (желал) вникнуть в самую суть ситуации и попытаться помочь Вам и Вашему Бизнесу. Будет весьма здОрово, если советы мои и коллег по Сообществу Executive.ru смогут помочь Вам наладить дела. В любом случае у Вас в запасе (если ни одно из решений не сможет реанимировать Ваш Бизнес) имеются следующие возможности:

Коренным образом поменять штат всех сотрудников, сменить вывеску, изменить название Вашей Компании (провести перерегистрацию), сменить название сайта… Хотя, расходы (вложения, инвестиции), связанные с простоем и возобновлением прибыльной деятельности будут немалые! Однако(!): у Вас есть Клиентская база (ведь остались у Вас еще и благодарные, преданные (в хорошем смысле) Клиенты)!   
  
Продаться конкуренту или же слиться (поглотить-поглотиться) с кем-нибудь.   
  
Банкротство, выход и/или смена бизнеса (где не будет «подстав» со стороны персонала), например на...? здесь уже Вам самим решать, какой бизнес строить!

P.S. В качестве дополнительного материала: Интернет-магазин ST\*\*\*x торгует канцелярскими принадлежностями с доставкой в офис или на дом и обслуживает как компании, так и частные лица. Работает магазин по предоплате: клиент сначала оплачивает покупку, а затем ее доставляют (а если по добавить/полностью перейти на оплату по факту? Считаете, что разоритесь? Вот и будет проверка на прочность Вашего Бизнес-процесса!). В качестве курьеров в ST\*\*\*x работает в основном молодежь, и с ними больше всего проблем (боитесь Вы молодых что ли?) В день магазин получает по семь-восемь жалоб на некачественное обслуживание, недоставку, задержку, некомплект (а кто конкретно у Вас за это отвечает? Сотрудники склада, бухгалтерия, менеджеры, секретарь, курьеры…) и т.д. Когда вызываешь курьера (как скоро после случившего Вы беседуете с курьерами? Сразу, через день, неделю?) и разбираешь с ним конкретную жалобу, то он начинает отказываться, утверждает, что приехал вовремя (проверить можно, используя технические средства: звонок самого Клиента, сканер-планшет и т.п.), все передал (подтверждение/опровержение его слов – накладная, акт…), был сама вежливость, есть даже свидетели (тогда пусть эти «свидетели» и принимают товар, но по доверенности от Клиента). И так каждый раз. Просишь написать объяснительную, так и пишет (а чего Вы ожидали – раздвоения личности? В смысле, говорю одно, пишу – другое?..) Клиенты возмущаются, перестают пользоваться услугами магазина, но и фирме такие работники не нужны. Расстаются с ними быстро, но вот беда – на их место приходят такие же (следовательно, методика, правила отбора и найма персонала некорректные, и тогда это уже к Вам вопрос, кого Вы желаете (только конкретные характеристики) видеть среди потенциальных курьеров Вашей Компании). (оплата труда низкая?). На детекторе лжи их проверять бесполезно, потому что они искренне верят (это действительно так!) в то, что их манера общения – в пределах нормы, поэтому они никому не грубят. Часовое опоздание они опозданием не считают (введите в должностную инструкцию четкое определение факта корректной полной доставки, прописав там и опоздание), (плюс обучение тренинги, разбор ситуаций, проявите сами человеческое отношение, а не одними штрафами и выговорами решайте конфликт), потому что раз клиент их не дождался, возможно, его и час назад тоже не было, в этом они уверены. Если клиент отсутствует на месте или отказывается от покупки по причине некомплекта или брака, то они «забывают» потом сдать товар на склад (учетная, складская ошибка!). Продажи резко пошли вниз (когда это произошло? Какие факторы способствовали этому?), компания занимает верхние строчки в черных списках тех, с кем не рекомендуется иметь дело по причине ненадежности.

**РЕНАТ АХТЯМОВ: ДОВЕРЯЙ, НО ПРОВЕРЯЙ, МОТИВИРУЙ, РАЗВИВАЙ!**

Очевидно, что курьеры этого интернет-магазина не мотивированы на качественное выполнение услуг. Почему?  
Рассмотрим воможные источники проблемы и их решения:  
1) Оплата труда не зависит от количества успешных доставок, и других критериев качественного выполнения работ  
Необходимо разработать грамотную и прозрачную систему бонусов. Основа системы - это набор количественных и качественных показателей работы курьера:  
  - Количество доставленного товара  
  - Количество нарушений по срокам доставки  
  - Количество жалоб на курьера  
  - Количество нарушений по сдаче товара на склад (в случае брака и т.д.)  
  - Количество своевременных возвратов товара на склад (в случае брака и т.д.)  
  - другие важные критерии  
  
Для сбора достоверных сведений необходимо самостоятельно связываться с клиентом и получать мнение и отзыв о предоставленном сервисе.  
Рассмотреть возможность раздачи курьерам gps устройств для мониторинга их передвижений во время рабочего дня. Также можно внедрить автоматизированную систему, в которой фиксируется факт выполнения/невыполнения заказа при помощи звонка курьера или смс с места доставки товара. Менеджер при получении уведомления об изменении состояния заказа может оперативно связаться с клиентом для выяснения обстоятельств - доволен ли клиент сервисом, действительно ли клиента сейчас нет на месте и т.д.  
Сотрудникам же разъяснить, что подобные меры приняты не столько для контроля их действий, сколько для оперативного сбора данных для последующего расчёта заслуженных бонусов.  
  
2) Нет никаких перспектив карьерного роста, либо сотрудники не осведомлены, что расти можно и нужно  
Тут необходимо определиться, либо разработать понятную схему развития  и роста сотрудника, либо нанимать людей которые просто готовы выполнять интересную для них работу.  
  
3) По каким-либо причинам штат комплектуется безответственными, бесцельными людьми.  
Тут надо срочно провести анализ сложившейся ситуации. Почему приходят, а главное почему приниимаются на работу такие люди?   
Предлагаемая оплата труда не позволяет набирать толковых людей? Поробуйте обратиться к пунктам 1) 2). Т.е. либо найти возможность вознаграждения сотрудников за качественную работу, либо обеспечить сотрудникам возможность проявить себя, расти и развиваться для блага себя и компании, а в идеале и то и другое.  
  
В дополнение ко всему вышесказанному, рассмотрите целесообразность ребрендинга магазина. Ведь у текущего магазина репутация далеко не блестящая и если это сильно отпугивает клиентов, попробуйте начать продвижение с новой торговой маркой.

**СЕРГЕЙ БУРЫХ: КАК ПОВЫСИТЬ НАДЕЖНОСТЬ КОМПАНИИ**

Интернет-магазин ST\*\*\*x имеет следующие проблемы:  
1. Некачественное обслуживание, недоставка, задержка, некомплект и т.д., что вызвало отток клиентов.  
2. Продажи резко пошли вниз.  
3. Компания занимает верхние строчки в черных списках.   
4. Высокая текучесть кадров и их низкая подготовка.  
Руководство видит проблему в том, что в качестве курьеров работает в основном "безответственная и нахальная" молодежь.  
Предлагаемое решение основывается на следующих предпосылках:  
а) Другой молодежи у нас нет и в ближайшее время не будет.  
б) Работа курьером - это у них временный заработок, либо это студенты или ищущие более оплачиваемую или достойную работу.  
в) Текучесть кадров - это неизбежность.  
Решение:  
1. Усиление кадровой службы.  
1.1. Проведение тестирования претендентов. Например, интроверты более погружены в себя, и как следствие, менее конфликтные и способны устанавливать стойкие долговременные контакты.  
1.2. Создание и требования неукоснительного соблюдения процедур общения и делового этикета.  
1.3. Обучение персонала.  
1.4. Закрепление наставника на период стажировки.  
2. Усиление службы доставки.  
2.1. Создание несколько отдельных подразделений курьерской службы.  
2.2. Создание внутри подразделений иерархической лестницы (курьеры, грандкурьеры, суперкурьеры и т.п. по примеру сетевого маркетинга).  
2.3. Закрепление гранд курьеров за наиболее доходными клиентами (см. ниже) и участие их в наставничестве (см. выше).  
2.4. Закрепление суперкурьеров за VIP-клиентами и возложение на них функций руководства подразделением.  
3. Усиление сбытовой службы.  
3.1. Проведение АВС анализа клиентов и выделение клиентов в группы по важности (Правило Парето - 80% дохода от продаж дают 20% потребителей, а из этих 20% половину можно отнести к VIP-клиентам).   
3.2. Внедрение компьютерной программы работы с клиентами (CRM системы) с со всеми возможностями работы с клиентами (напоминание и контрольные звонки, авторассылки и т.д.), а также с привязкой к складскому учету и с анализом выполненных задач персоналиями и подразделениями.  
3.3. Создание CALL-центра как для приема заявок, так и для быстрого реагирования на звонки клиентов.  
4. Общие положения.  
4.1. Разработка системы мотивации персонала.  
4.2. Разработка корпоративных правил, положений, инструкций и системы оценки работы персонала всех подразделений компании.  
Ожидаемый результат:  
1. Наиболее "устойчивые" обретают возможность сделать карьеру в компании.  
2. Усиление контроля над работой курьеров.  
3. Клиенты, приносящие наибольший доход компании, получают более качественное обслуживание.  
4. Лояльность "основных" клиентов повышается.  
5. Текучесть кадров в более высокой иерархической группе сотрудников снижается.  
6. Повышение конкурентоспособности предприятия.  
Если у вас уже есть компьютерная программа работы с клиентами, то остальные затраты минимальны.

**АЙРАТ ГАЛЛЯМОВ: РЕШЕНИЕ «ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ST\*\*\*X»**

Основные причины проблемы:  
1. Недостаточный имидж компании в глазах клиентов.  
2. Нет общей ценности компании среди торгующего персонала.   
Наши предложения:  
1.    Ввести общие стандарты работы сотрудников, стандарты и формы общения с клиентами, общеЕ содержание коммуникации с клиентами, ввести обязательную обратную связь с клиентом ( через диспетчера, оператора,..)  
2.    Необходимо определить общие стандарты верхней одежды, визуализации сотрудника, наличие дополнительной экипировки ( для отличительных особенностей)  
3.    Изменить систему мотивации сотрудников. В рамках KPI – отсутствие опозданий, количество заказов в день, скорость выполнения заказов.  Ввести дополнительный бонус сотрудников в виде увеличенного коэффициента в случае работы сотрудника более 6 месяцев. Внедрить систему нематериальной мотивации – подарок лучшему сотруднику (за объективные показатели) , портрет в офисе лучшему курьеру месяца,  самый активный курьер в течении 3 месяцев получает возможность отдохнуть неделю за границей за счет компании, либо определяется приз месяца.  
4.    Необходимо формировать имидж работодателя. Провести обучение для среднего звена в рамках общей коммуникации с сотрудниками работающих в полях.  
5.    Как вариант изменить возраст сотрудников на более старшее поколение.   
6.    Для улучшения сервиса с клиентами.  Улучшить коммуникацию call  центра. Внедрить систему обратной связи диспетчера для формирования общего имиджа компании в глазах клиента и оценкой работы персонала ( данные применять для формирования мотивации курьеров). Четко распределить территории, маршруты доставки – обеспечив скорость доставки.   
7.    Изменить форму оплаты с предоплаты на факт оплаты. Оплату производить через ручной терминал, наличкой,  другие платежные системы ( яндекс мани, visa ).  
8.    Если говорить о дальнейших перспективах – необходимо изменить способ доставки курьеров. Необходимо разбить территорию на несколько локаций. Сформировать более узкий портфель (20% ассортимента сделают 80% оборота).  На бортах машин сфокусировать ячейки с продукцией. Т.е. перейти на вен-селинг. Остатки можно держать недельные, возможно раз в три дня пополнять борта. Основное преимущество – скорость доставки ( можно дойти до уровня сервиса в 2 часа). Конкурентное преимущество будет скорость доставки.  В рамках каждого визита курьер объясняет принципы работы компании, и рассказывает о преимуществах.  Для снижения расходов для автомобиля выбрана определенная территория в рамках которой борт работает.  Можно привязывать дополнительных курьеров к борту.  Распределение территории будет зависеть от концентрации офисов на той или иной локации.   
9.    и другие

**ТАТЬЯНА ЗАЙЦЕВА: ДАВАЙТЕ СТРУКТУРИРОВАТЬ ПРОБЛЕМЫ**

Давайте структурировать проблемы. Кстати, исходя из приведенных данных, не всегда проблемы связаны с курьерами: «недокомплект» может быть вызван недоработкой службы доставки. Это все усложняет, но придется и это принимать во внимание.   
Итак, мы имеем следующие проблемы:   
  
1)  Отказ клиентом от предоплаченного заказа (по вине компании). Одна из двух причин:   
      а) плохая работа курьера   
      б) плохая работа отдела доставки   
2) Недовольство клиента общением с курьером. При этом клиент принимает заказ, но в будущем вряд ли обратится в компанию.   
3) Курьеры не сдают/не вовремя сдают отказной товар на склад   
  
Для ликвидации проблемы «1а» и «2» (курьеры опаздывают, грубят и т.д.):   
Конечно, идеально было бы принимать на работу людей постарше и повоспитанней, но мы опираемся на то, что это невозможно по определенным причинам. Поэтому будем работать с тем, что есть.   
Первое, организуем тренинги для курьеров, объясняющие правила общения с клиентами. Именно тренинги, а не семинары. Тренируем и закрепляем в ролевых играх вежливые формулировки, правила разрешения конфликтов. Экзаменуем курьеров на полученные знания. Используем систему тренингов регулярно.   
Второе, финансово мотивируем курьеров на положительный результат поездки к клиенту, то есть на то, что клиент должен забрать свой заказ. Скорее всего, курьеры оплачиваютс я сдельно, за поездку. Мы изменяем систему оплаты: оплачиваются только результативные поездки, т.е. окончившиеся вручением заказа клиенту. Если поездка вхолостую, то она не оплачивается. Чтобы сделать работу в компании привлекательной, несмотря на такое жесткое условие (нужно учитывать условия работы на рынке), увеличиваем оплату за каждую результативную поездку. Предлагаю использовать такую схему: например, сейчас курьеры получают по 200 руб. за каждую поездку, при этом 30% от поездок имеют отрицательный результат. Считаем, что 200 руб. – это среднерыночная цена услуг курьера. Увеличиваем эту сумму до 260 руб. (200+30%), но не оплачиваем холостые поездки. Можно увеличить до 300 руб. – это более ощутимо для курьера, но это дополнительные расходы для компании.   
Третье, вводим систему пост-контроля за качеством общения курьера с клиентом. Для этого нанимаем специального человека, который будет звонить всем клиентам и узнавать, доволен ли он общением с курьером. Это же поможет объективнее выяснить причину неудачи: виноват курьер или, скажем, отдел доставки Кстати, обзвоном и тренингами могут заниматься 1-2 человека по очереди. Будет такой отдел обеспечения качества.  Более бюджетный вариант этой же системы – создаем для каждого курьера «Дневник общения с клиентами» и обязуем предъявлять его каждому клиенту. Последний должен написать несколько слов, это обязательно. Во избежание школьного выдергивания страниц, страницы дневника должны быть пронумерованы. Регулярно, скажем, каждое утро, представитель компании просматривает этот дневник. Конечно, в этом случае увеличивается риск обмана со стороны курьера, но зато уменьшаются расходы.   
Четвертое, взимаем штрафы по результатам выявленных нарушений. Сумма штрафа – около 50% от стоиомтси поездки, но этот показатель может и варьироваться. Все зависит от желания компании создать осложнить или упростить эту схему. Если виноват не курьер, то взимаем штрафы с виноватого.   
Пятое, паралелльно штрафам вводим бонусы за повторное обращение клиента в компанию. Отследить это может быть технически непросто, поскольку нужно ловить 2 фактора: работал ли уже новый заказчик с компанием и кто конкретно доставлял ему последний заказ. Но если компания хранит такую информацию, то ее можно использовать. Бонус должен начисляться курьеру, который отвозил прошлый заказ. Если будет третье обращение это заказчика в компанию, то бонус получит курьер, отвозивший второй заказ.   
Шестое, курьеры не сдают/не вовремя сдают отказной товар на склад. Обязуем курьеров подписывать с клиентами акты сдачи-приемки и сдавать их в компанию (в отдел доставок/на склад/туда, где хранися товар). Скажем, каждое утро. Таким образом, курьер обязан сдать либо акт, либо товар. Не хочу углубляться в возможную проблему кражи товара курьером – это вопрос отдельного кейса.   
  
Проблемные случаи: отказ клиента от заказа по независящим от курьера причинам. Предлагаю все-таки не оплачивать эти поездки, т.к. любое отклонение от четкой схемы порождает массу возражений и кривотолков. В будущем этот вопрос можно будет развить.    
  
Примечания: неплохо было бы обеспечить курьерам возможность общения с клиентами по мобильному. Они должны иметь возможность предупредить об опоздании.   
Естетвенно, курьеры должны знать о системе поощрений и взысканий заранее.    
Учитывая испорченную репутацию компании на рынке, можно рассмотреть возможность смены названия компании. Но если плюсов в сохранении старой компании больше, чем минусов, то можно работать и так.

**ДМИТРИЙ ЗИСКО: СУПЕРВИЗОР**

Супервайзер - качественное решение. Лучше всего сделать его из самых успешных курьеров. Проведет обучение и будет контролировать процесс работы. Я так понимаю доставка идет не в день заказа. Поэтому утром, каждый представляет ему свой план на день и тот в течении рабочего дня ведет контроль, параллельно выезжая с новичками-старичками с целью обучения персонала.

**МАРАТ ШАЙХУЛЛИН: ОБУЧЕНИЕ И КОНТРОЛЬ**

Так как данный вид бизнеса является так сказать "обезличенным" и для привлечения клиента не требуется личное участие продавцов, а продажи осуществляются через интернет-магазин, то работу курьеров можно регламентировать почти абсолютно. Главное что бы курьеры знали "КАК" и "ЧТО" и без собственных вариантов решения, только поступление информации об отклонении в центр,  далее быстрая проверка и анализ и только потом решение.   
   По моему мнению проблема компании сложилась из-за наделения курьеров ответственностью " не за их работу", а потом еще и их виноватыми делают. Что же можно сделать конкретно?  
1. полностью прописать регламент поведения курьера  
2. с новичками какое-то определенное время должен ездить "обучатель-контроллер"( не обязательно целый день и с одним новичком)  
3. можно организовать видео-контроль, видео-запись и т.п. процесса общения с клиентом  
4. внедрить в систему оплаты курьеров элементы мотивации, которая зависит от качества обслуживания клиентов(не обязательно материальные)  
  
Главное понимать, что курьер должен доставить товар до клиента в заданное время. А вот собирать товар и разбираться почему клиента нет на месте или почему не хватает товара курьер не должен.

**АЛЕКСАНДР ЛИД: ТЕХНОЛОГИИ КОНТРОЛЯ**

Судя по описанной проблеме, 90% причин не в курьерах:  
1. Недокомплект и несдача товара обратно на склад – это проблема учета и отчетности склада. Склад должен сформировать заказ, выдать его под расписку курьеру, получить от курьера отчет о доставке и закрыть выданные товары подписанными документами или возвратным товаром. Курьер не может «забыть» сдать товар, если он материально ответственен за заказ. «Забыть» он может только если никто не учитывает операции по выдаче товаров и возврату на склад.  
2. По поводу опозданий － следует учитывать реальность, какие-то опоздания всегда вероятны, тем более с учетом обстановки с транспортом в Москве. В большинстве случаев заработная плата курьеров зависит от количества доставленных заказов, поэтому каждый сорванный заказ － это минус из зарплаты курьера. В данном случае в описании этого нигде нет и, берусь предположить, в данном интернет-магазине заплата курьера не зависит от выработки. Поэтому обязательно должна возникнуть зависимость - больше доставил, больше получил. Много претензий - введены штрафные санкции. Но этими инструментами следует пользоваться очень аккуратно, чтобы не переборщить со штрафами, а то доставлять будет некому. Что касается сроков доставки, есть два варианта контроля: 1. Администрирование  
а) Введите таблицу доставки на день, где клиент будет расписываться и ставить время прихода курьера.  
б) Составляйте график маршрута курьера с учетом потребностей клиентов.  
в) Посадите администратора и пусть она каждый час звонит курьерам и уточняет где человек уже был и куда он дальше направляется.  
2. Технологичный подход В наш век нет большой сложности придумать технологичное решение:  
а) 100% есть в продаже GPS-трекеры, выдавайте курьеру на руки, а вечером сверяйте маршрут - по карте будет видно где и в какое время ваш курьер был.  
б) На рынке не встречал, но полагаю есть радионяньки для детей: GPS трекер с GSM модулем. Т.е. пришел курьер на место доставки груза – «отметился» - нажал кнопку, координаты точки отправились в СМС сообщении. Руководитель вбил координаты на карте Гугл и видит текущее расположение. Т.е. условно курьер всегда под контролем и всегда понятно, что он уже доставил. Вывод: судя по представленному описанию в организации большие проблемы с учетом, в том числе со складским учетом – необходимо переписать процедуры складских операций и сконфигурировать 1С под текущие задачи. Требуется разработка системы мотивации исполнителей. Как вариант внедрение административного или технологического контроля исполнительского персонала.

**ДАНИЛ ЛЕБЕДЕВ: РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ В НЕСКОЛЬКО ЭТАПОВ**

Возможно, ряд ошибок совершается уже при приеме на работу такого персонала. Необходимо понять, чем это вызвано, финансовыми условиями, которые не являются привлекательными для  большинства курьеров вследствие чего выбирать приходится из людей малоопытных и ненадежных, условиями работы, отсутствием определенной фильтрации кандидатов в следствие чего на работу приходя люди некомпетентные. Если на этом этапе Вы уверены, что ошибок нет и лучше сделать невозможно, то переходим ко второму этапу "Обучение".   
Необходимо минимально возможное обучение персонала, лучше устраивать занятия в группе где можно как разыгрывать встречающиеся конфликтные ситуации, так и на примере опять же  ролевых игр приучить людей к определенному этикету, правилам поведения в компании и при общении с клиентом, и т.п. Во первых подобное обучение даст Вам возможность со стороны  оценить курьеров, увидеть их личностные качества и определить для себя кто из них кто, во вторых это позволит предотвратить возможные конфликтные ситуации с клиентом, т.к.  люди уже будут знать как им необходимо действовать при возникновении конфликтной ситуации (ведь не всегда и клиент прав, стоит это признать). Для новичков кто до этого курьером не работал это особенно важно, в третьих проведение коллективных занятий даст и пришедшим людям много информации о компании и поможет им почувствовать себя ее частью.  Обучение позволит так же обмениваться опытом между теми курьерами, кто работает уже давно и новичками. Если нет возможности проводить обучение в группах можно попробовать  реализовать это через наставничество, закрепить за опытным и надежным человеком нескольких новичков, которых он будет обучать и контролировать. Параллельно с этапом обучения  необходимо реализовывать этап "Практика". Прежде чем отправлять курьеров к клиентам проверьте их адекватность, профессионализм и обучаемость на пробных выездах. Пусть это  будут Ваши знакомые или коллеги, которые смогут оценить работу курьеров и предоставят вам объективную информацию. При таких выездах нужно разыграть несколько типичных ситуаций  связанных с работой курьеров (опоздание клиента, разрешение конфликтных ситуаций и т.п.), это тем самым убережет ваших настоящих клиентов от неадекватных людей и позволит Вам  сделать отбор из кандидатов. Впоследствии необходимо постоянно с определенной периодичностью осуществлять такие практические занятия, это необходимо для раннего выявления проблем и для вас перестанет быть неожиданностью поведение курьеров. Все выше перечисленное возможно и не даст нужного эффекта без системы мотивации. Отсутствие нареканий, пунктуальность, вежливость курьеров, все то за что вы их цените нужно поощрять и соответственно при упущениях в работе у вас будут рычаги воздействия на них. Система  мотивации не обязательно должна быть только денежной, если человек способный и ответственный покажите ему возможности дальнейшего роста, давайте более ответственные поручения и т.д. Если вам удастся наладить хорошую атмосферу в коллективе и показать все преимущества работы в вашей компании, можно рассчитывать на то, что курьеры будут привлекать в компанию своих друзей и знакомых. Теперь необходимо наладить контроль над курьерами, для решения проблемы пунктуальности необходима обратная связь, либо простая в форме sms или звонка, что курьер на месте, либо сложная с отслеживанием местоположения курьеров через различные технические средства. Для оценки работы курьера и компании в целом, предлагайте клиенту заполнить минианкету. Необходимо наладить и обратную связь с клиентом. Нет ничего хуже когда клиент вынужден звонить первым сообщая о проблеме, предупреждайте клиента о задержке курьера, при обнаружении некомплекта или брака необходимо при первом же разговоре сообщить    
точные сроки допоставки или обмена (кстати, если такие ситуации достаточно частые значит, система контроля при отгрузке тоже работает недостаточно хорошо). В компании должны  быть выработаны определенные схемы поведения и решения проблем, которые курьеры и другие сотрудники должны знать наизусть.   
Если все это уже пробовали и ничего не работает, то возможно пришло время обратиться к аутсорсинговым компаниям, которые занимаются курьерскими услугами, быть может, для вас это  будет лучшим решением.

**ЕВГЕНИЙ РАЗУМНЫЙ: МАЛЕНЬКИЙ, НО ПРАВИЛЬНЫЙ ШАГ**

Принимать на работу должен человек с развитой чувствительностью, который сразу сможет отделить зерна от плевел. Такие люди есть, но их трудно найти. По-другому не получится.

**СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ: РЕШЕНИЕ КЕЙСА «СВЯТАЯ ЛОЖЬ, ИЛИ КАК ОТУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ ВРАТЬ»**

1) Решить вопрос с персоналом, а именно усилить систему подбора и создать адекватную систему мотивации.   
Для этого необходимо:   
а) усилить HR-сектор квалифицированными специалистами;   
б) разработать систему компетенций, включающую такие параметры, как пунктуальность, организованность, самодисциплина;   
в) создать адекватную систему мотивации, включающую штрафные санкции за несоблюдение стандартов обслуживания.  
г) культивировать в организации такие корпоративные ценности, как пунктуальность, организованность, самодисциплина.   
  
2) Наладить систему контроля и обратной связи, при которой работникам невозможно будет скрыть опоздание или несвоевременную сдачу товара.   
  
3) Сделать случаи некомплекта и брака - ЧП (чрезвычайными происшествиями), усилив контроль качества поступаемой продукции.

**ИЛЬЯ БАРАБАШ: ЛОГИСТИКА**

У моей компании была схожая проблема и решали ее следующим образом. Стали набирать не молодежь, а, наоборот, пенсионеров. Ответственности у них, как правило, значительно больше, да и за место работы они держатся гораздо сильнее (т.к. больше никуда не берут). Есть тут и свои подводные камни, в первую очередь - алкоголизм. До первого "запоя", как правило, проходит порядка полугода. Также можно несколько снизить вероятность получения жалоб, если курьеры будут обязаны отзвониться координатору доставки с передачей телефона заказчику для получения подтверждения получения заказа и его корректного исполнения. Это будет давить на курьера в любом возрасте, и человек постарается сделать все так, чтобы к нему тут же, на месте, не начали придираться. Да и клиентам, скорее всего, понравится то, что компания о них беспокоится, используя такой контроль качества исполнения заказов.

**ДМИТРИЙ ДМИТРИЕВ: СТАНДАРТ, КОНТРОЛЬ И МОТИВАЦИЯ**

1.    Аутсорсинг. Не знаю, есть ли на рынке курьерские службы, которые научились решать проблему обеспечения качественной доставки, оно думаю, что есть. Провести исследование рынка, и если цены устраивают – купить эту услугу.  
2.    Частичный перевод клиентов  на работу с терминалами доставки.  
3.    Непосредственно работа со своими курьерами:  
a.    В постановке задачи было отмечено, что у части курьеров может быть весьма своеобразное понимание понятия «Качественное обслуживание», поэтому первый шаг – это создание стандарта обслуживания, куда вы должны вписать все ваши требования: одежда, опоздания, обязательные фразы. Посмотрите, например, на кассиров McDonalds, у которых все фразы – шаблонные. Естественно, в будущем вы можете вносить в стандарт любые необходимые изменения.  
b.    Второй шаг – обучение курьеров стандарту. Они обязаны его не просто прочитать, а выучить и перед выходом «в поле» пройти мини-экзамен.  
c.    Третий шаг – контроль. Необходимо периодически проверять курьеров. Здесь можно использовать разные способы: «таинственного покупателя», анализ жалоб, опрос лояльных постоянных клиентов, выборочный обзвон клиентов и т.п. Я считаю, что нужно обязательно донести информацию о контроле до всех курьеров – нарушать, когда ты точно знаешь о риске попасться – труднее.  
d.    И последнее, но очень важное – мотивация. Мотивация всегда уникальна: каждого человека мотивирует что-то свое, но в случае с курьерами, наверное, есть простое решение: чаще всего студенты курьерами работают «тупо для бабла», поэтому лучший вариант будет какая-либо бонусная система. Как выбрать правильный размер премии – отдельный вопрос, а критерии просты: результаты контроля + число жалоб.

**ОЛЕСЯ ЯЩЕНКО: КОНТРОЛЬ И РАЗВИТИЕ КУРЬЕРОВ**

1.    Разработать показатели работы курьера, привязать часть зарплаты курьера к данным показателям. Оценивать показатели можно:  
a.    обзвон клиентов  
b.    заполнением краткого опросника на 2-4 вопроса (своевременность доставки, оценка курьера). Опросник сделать обязательным элементом документов, возвращаемых курьером в офис компании.  
c.    Своевременность сдачи документов и возвратов(брака).  
2.    Проводить мини-тренинги по общению с клиентами.  
3.    Попробовать изменить контингент курьеров: привлечь к работе мужчин предпенсионного возраста.

**ОЛЬГА УСПАНОВА: ОБУЧЕНИЕ, ОБУЧЕНИЕ И ЕЩЕ РАЗ ОБУЧЕНИЕ**

Если уж служба персонала настолько слаба, что не может отобрать курьеров грамотно, необходимо налаживать обучение. Самый оптимальный способ - нанять за небольшие деньги десяток сидящих дома людей (подойдут инвалиды, мамы с маленькими детьми, пенсионеры), на которых будут оформляться заказы. Также можно договориться с кем-то из партнеров-бизнесменов для участия в тренировочных доставках. После этого на всех контрольных точках устанавливаются небольшие видеокамеры и микрофоны, это не слишком дорого - идеальное качество видео не нужно, главное, чтобы было слышно хорошо.  
  
Затем, разрабатывается схема общения с покупателем - что, как и какими словами должен говорить курьер покупателю в том или ином случае. До того, как претендент не выучил тексты наизусть, на работу, даже учебную, он не выходит.  
  
После обучения курьеру даются пробные задания доставки по обучающим точкам, причем он не должен знать, что задания ненастоящие. Разумеется, должны искусственно создаваться ситуации, моделирующие конфликт, в процессе которых курьер не должен отклоняться от схемы общения, которую он выучил до того.  После выполнения тестовых заданий производится "разбор полетов". При катастрофических результатах его можно не проводить, а просто сразу отказывать от места.  
  
Для контроля времени прибытия можно раздать недорогие мобильники МТС с программкой поиск, и в случае жалоб проверять, где курьер находился в то или иное время. Вопрос  "возможно, его и час назад тоже не было" ДАЖЕ ОБСУЖДАТЬСЯ НЕ ДОЛЖЕН - курьеру платят за то, что он приезжает в нужное место, в нужное время с нужным товаром. Разумеется, это должно быть прописано в регламенте.  
  
Это то, что касается службы доставки. Но мне очень интересно, кто занимается формированием заказов, да еще и с такими косяками - с возможным браком и недокомплектом. Если это тоже делают курьеры, возможно, стоит разделить функции? Пусть заказ формирует кладовщик, которого можно оштрафовать за ошибки в подготовке заказа.