



Уральский
федеральный
университет

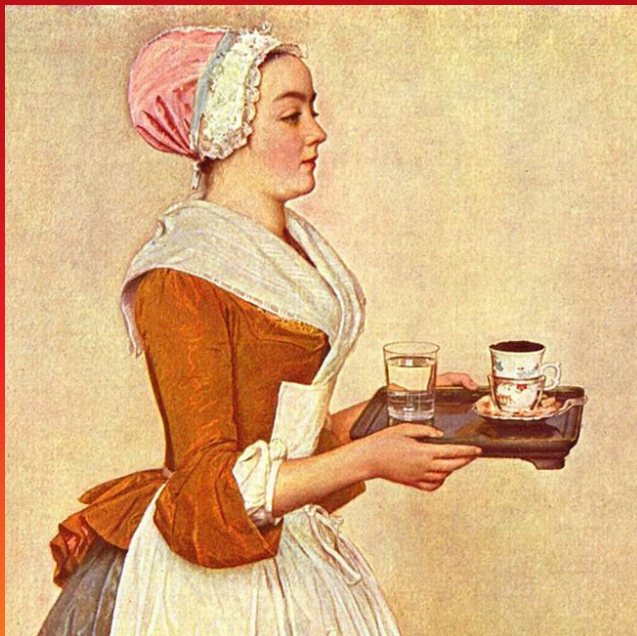
имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Институт физической
культуры, спорта и
молодежной политики

Т. Г. АНОСОВА
Ж. ТАНЧЕВ

ТЕХНОЛОГИИ КОМФОРТА

Учебное пособие



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Т. Г. Аносова, Ж. Танчев

ТЕХНОЛОГИИ КОМФОРТА

Рекомендовано методическим советом УрФУ
в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся
по программам бакалавриата и магистратуры
по направлению подготовки 43.03.01, 43.04.01 «Сервис»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2016

ББК У433.1я73-1
А695

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра социально-культурного сервиса и туризма
НОУ ВПО «Гуманитарный университет»
(заведующая кафедрой кандидат социологических наук С. А. Рамзина);

В. Н. Шеметов, доктор экономических наук, профессор,
директор ООО «ОргПром-Аудит»

Аносова, Т. Г.

А695 Технологии комфорта : [учеб. пособие] / Т. Г. Аносова,
Ж. Танчев ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.
федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 72 с.
ISBN 978-5-7996-1847-6

В учебном пособии рассматривается комфорт как ключевой инструмент в создании качественного туристского продукта. Описаны виды комфорта, показаны принципы отличного обслуживания и возможности для предоставления качественных услуг. Уделяется внимание концепции «забота о клиенте». Раскрыты понятия «обслуживание», «методы и формы обслуживания», «структура корпоративных стандартов обслуживания», «инструменты мониторинга качества». Рассмотрены различные виды трудных клиентов, даны рекомендации, как вести себя с ними.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Сервисная деятельность». Будет полезно для использования в системе повышения квалификации кадров в сфере услуг.

ББК У433.1я73-1

На обложке:
фрагмент картины Ж. Э. Лиотара
«Шоколадница» (1744)

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях формирования в России инновационной экономики необходимо переосмыслить роль сервисных процессов, их место в современных экономических реалиях, проблемы и перспективы развития сервиса как самостоятельной отрасли, а также особенности подготовки специалистов, обладающих необходимыми компетенциями в обозначенном предметном поле. Следует отметить, что существует большое количество публикаций, посвященных проблемам сервиса. Но все их, на наш взгляд, отличают две особенности: 1) недостаточное теоретико-методологическое обоснование основных понятий, таких как сервис, услуга, обслуживание, комфорт, стандарты обслуживания как технологическое обеспечение комфорта; 2) как следствие – недостаточная технологичность и конкретность текстов во множестве публикаций. Ни одна из известных авторам работ не может послужить рабочим инструментом в реальных процессах обслуживания, что приводит их практическое применение к крайне незначительным результатам. Указанные обстоятельства обусловили издание данного учебно-методического пособия, которое ставит своей задачей преодоление, насколько возможно, отмеченных недостатков, мешающих продуктивно осуществлять процесс обучения.

Данное пособие предназначено главным образом для студентов высших и средних профессиональных образовательных учреждений, обучающихся по направлению «Сервис», «Туризм», «Гостиничное дело». Оно является вспомогательным инструментом для более полного освоения теоретического материала по дисциплине «Сервисная деятельность».

Пособие состоит из пяти разделов, первые два из которых посвящены теоретико-методологическим основам указанной учебной дисциплины, которая является необходимым компонентом рабочих планов по всем отмеченным направлениям подготовки. Сле-

дующие три раздела выполняют роль инструментального знания или, как сейчас принято говорить, «хард скилс», и содержат рассмотрение таких вопросов, как принципы и формы обслуживания, а также (что, по мнению авторов, является главным содержанием инструментального подхода, обеспечивающего усвоение «хард скилс») необходимых как для менеджмента контактной зоны, так и для линейного персонала стандартов обслуживания.

Раздел, посвященный стандартам обслуживания, содержит основные принципы, усвоение которых необходимо для составления данного документа, а также примеры стандартов, существующих в различных видах услуг.

Структура пособия отражает основные дидактические единицы курса «Сервисная деятельность» и является дополнительным вспомогательным материалом к указанной дисциплине. Можно рассматривать их как единое целое, дополненное электронным образовательным ресурсом, созданным на площадке «Открытого университета» – «Open URFU» под названием «Технология создания сервисного продукта».

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СЕРВИСА

Оказание услуг – широко распространенный вид деятельности. Им занимается практически любой человек. Простейшие услуги – помощь кому-либо в повседневной жизни, предоставление полезных сведений и т. п. – не требуют особых знаний и подготовки. Однако уже в древности существовали люди и организации, которые на профессиональном уровне предоставляли сложные, порой дорогостоящие услуги, требующие специальных знаний, профессиональных навыков и соответствующего оборудования. В XX в. сервис превратился в крупномасштабную сферу человеческой деятельности. Сейчас более 70 % промышленно развитых стран являются участниками мирового рынка услуг. Закономерности сервисной деятельности требуют детального анализа, без которого ее невозможно организовать на уровне современных требований.

Сервис – особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми, социальными группами или организациями.

При определении сервиса используют три ключевых понятия: деятельность, потребность и услуга. Раскрытие содержания этих понятий дает возможность подробнее показать, что такое сервис и в каких формах он может осуществляться [Бутенко, с. 6].

1.1. XXI век – век тотального сервиса

Сегодня, когда сфера услуг стала тотальной, когда 75 % работоспособного населения занято в этой экономической отрасли, необходимо сформировать у работника новое профессиональное самосознание и его новое место в социальной структуре общества.

Назрела необходимость осознать свою профессиональную ценность в современных социальных реалиях. Тем не менее налицо противоречие между тотальностью современного сервиса и отсутствием должной оценки его места как социального института в современном обществе.

Но, несмотря на осознание данного противоречия и стремление его преодолеть, что явно прослеживается в процессах стандартизации поведения сотрудников в контактной зоне, регламентировать поведенческие образцы работников в контактной зоне весьма проблематично. Имманентное свойство услуги – неотторжимость от своего производителя. Руководителям процесса обслуживания на каждом предприятии сервиса необходимо четко представлять мотивационную составляющую поведения сотрудников. Но даже при наличии различных приемов тестирования, аттестации и обучения персонала подвергать его постоянному контролю не представляется возможным. Поэтому, на наш взгляд, единственным выходом из данного противоречия является осмысленный процесс формирования сервисного мышления, начиная с обучения в профессиональных учебных заведениях и заканчивая продолжающимся обучением на протяжении всей профессиональной деятельности в сфере услуг.

В процессе тестирования при приеме на работу желательно по особым методикам выявлять следующие профессионально необходимые качества: коммуникативность, стрессоустойчивость, гибкость в общении и, самое главное, на наш взгляд, внутреннюю приветливость, которую необходимо отличать от внешней формальной любезности.

При аттестации, постоянно сопровождающей трудовую деятельность работника, необходимо возвращаться к этому набору качеств и отслеживать динамику его развития. В отрасли может задержаться только тот сотрудник, чей набор профессиональных качеств и свойств по крайней мере не будет сокращаться по сравнению с перечисленным выше. Профессионального роста добьется лишь тот, чьи показатели будут расти. Задача руководителя при аттестации персонала – всегда иметь в виду, что при разработке

стимулирующих программ необходимо постоянно руководствоваться набором указанных фиксируемых характеристик. А развитие и закрепление этих свойств происходит в ходе регулярных профессиональных тренингов.

Все это, вместе взятое, предполагает сосредоточение на клиенте, его уникальной жизненной ситуации, его нуждах, опасениях, решении его задач. Истинная ориентация на клиента заключается в создании таких отношений, где продавец услуги выступает как соавтор покупательского решения, консультируя, помогая, ведя к принятию оптимального для клиента решения. Персонал контактной зоны в роли консультанта не навязывает товар или услугу, а делится своими знаниями, и эти знания бесплатны и являются самостоятельным благом. Это как раз та атмосфера, которая стимулирует совершить покупку.

Это и есть сервисное мышление, необходимое в современной сфере услуг. Не сервильность как формальная услужливость, а подлинное соучастие, соавторство в покупательском поведении и принятии решений составляет истинную сущность сервисного мышления, которое должно формироваться в процессе обучения и получать дальнейшее развитие и совершенствование на практике [Гукова, с. 6].

1.2. Сервис как услуга и обслуживание

Сервис – это оказание услуг. В современной экономике услуга обычно противопоставляется товару.

Товар – некая вещь, предмет, произведенный для продажи.

Услуга – любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо.

Услугу можно определить как продукт труда, полезный эффект которого выступает не в форме вещи, а в форме деятельности, направленной на вещь или на человека.

Услуга обладает полезностью для того, кто ее не производит. Услуга – это продукт труда, обладающий специфическими свойствами: неосвязаемостью, неотделимостью от своего источника (невозможно отделить процесс обучения от преподавателя и ученика, процесс предоставления информации – от того, кто ее предоставляет).

Услуга не сохраняется отдельно от процесса ее предоставления, не может быть законсервирована как товар, хранящийся на складе.

Услуга направлена на вещь или на человека. Она существует только в процессе ее производства. Производство и потребление услуг позволяет изменить полезность вещи или характер человеческой жизнедеятельности.

Качественное обслуживание клиентов – залог ведения успешного бизнеса. Можно проводить акции и предоставлять огромные скидки, но это не гарантирует длительной прибыли, ведь успех бизнеса зависит от уровня удовлетворения потребностей постоянных потребителей. Сервис обслуживания основывается на построении долгосрочных отношений с клиентом. Лояльность потребителей зависит от уровня обслуживания, что обеспечит положительные отзывы, привлекая при этом большее количество людей, которые являются потенциальными потребителями в будущем. Не следует забывать также о старой и простой истине: «Клиент всегда прав». Грамотный продавец сможет без труда продать что-либо кому угодно один раз. Но необходимо выработать свой, индивидуальный метод предоставления сервиса клиентам, который определит, сможете ли вы продать этому человеку еще что-нибудь. Сущность хорошего обслуживания потребителей состоит в формировании доверительных взаимоотношений с покупателем, отношений, которые покупатель готов продолжать путем развития. Как достичь такой успешной взаимосвязи с клиентом? Ответ прост, для этого нужно лишь вспомнить одно простое правило безупречного клиент-сервиса и действий соответственно: «Вы будете осуждены за то, что делаете, а не за то, что говорите».

Для оптимизации потребительского опыта, повышения уровня удовлетворенности и лояльности покупателя к своему продукту компании инвестируют огромные средства в клиентский менедж-

мент, тем самым непрерывно обеспечивая лучшее обслуживание. При этом отношения с потребителями, как и любые отношения, будут процветать, только если их развивают обе стороны. Но вклад клиента в этот так называемый диалог, как правило, мизерный и зачастую ограничивается тем, что компания просто тщательно анализирует покупательное поведение клиента [Бутенко, с. 20].

1.3. Классификации услуг

Услуга – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя (заказчика), а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности человека. Услуга – это деятельность по удовлетворению нужд и потребностей людей.

В мировой практике принято классифицировать отрасли сферы услуг *на основе сочетания производственно-технического и функционального подходов*.

Производственный подход основан на принципе производственно-технической и технологической общности отраслевых направлений в сфере услуг как собирательного вертикального структурного образования. Функциональный подход реализует разную профильную направленность – от обслуживания производства, общества, домашнего хозяйства, исполнения функции по распределению, хранению, обеспечению ресурсами и товарами до обслуживания личности. По этому принципу услуги подразделяются на следующие группы:

- услуги торговли;
- услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, предприятия общественного питания и т. д.);
- услуги транспорта;
- услуги связи и информационное обслуживание;
- услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов;
- услуги по обеспечению функционирования рынка (кредит, финансы и страхование, сделки с недвижимостью и др.);

- услуги образования, культуры и искусства;
- наука и научное обслуживание;
- услуги здравоохранения, включая физкультуру и спорт;
- услуги по обслуживанию домашнего хозяйства (поддержка и ремонт жилищного хозяйства, производственно-бытовые и коммунальные услуги);
- услуги личного характера (непроизводственные бытовые услуги, парикмахерские, фотоателье, ремонт обуви и т. п.);
- услуги государственного управления.

В настоящее время в экономической литературе и классификаторах применяются различные новые критерии и в соответствии с ними предлагаются разные классификации услуг, такие как классификация услуг *по степени материализации и осязаемости, по степени потребительской ориентации, уровню личных контактов людей, трудоемкости услуг, по соотношению общественных и частных начал в сфере услуг*. Каждая классификация предназначена для изучения отрасли с определенной целью.

Различия услуг вызваны их характером, целевым назначением, формами предоставления и способом оплаты.

По характеру оказываемые услуги имеют ярко выраженную отраслевую направленность:

- ремонт бытовых машин и приборов, изготовление новой продукции;
- услуги сельскохозяйственного, гигиенического и ритуального характера;
- транспортные, торговые, информационные, прокатные услуги;
- строительство, ремонт жилья, художественные работы и производство изделий народного творчества;
- образовательные, медицинские услуги и проч.

По целевому назначению услуги подразделяются:

- на услуги по ремонту и уходу за вещами населения, имеющие целью восстановление потребительских свойств предметов бытового назначения (ремонт одежды, обуви; химчистка; крашение изделий и т. д.);

– услуги по изготовлению новых изделий по заказам населения, т. е. создание новых потребительских стоимостей (пошив одежды, вязание трикотажных изделий, изготовление мебели, строительство жилья и т. д.);

– услуги по созданию удобств в быту, удовлетворению потребностей человека как физического лица, а также связанные с ведением домашнего хозяйства (парикмахерские, санитарно-гигиенические и медицинские услуги, прокат предметов культурно-бытового назначения и т. д.);

– справочно-информационные и посреднические, туристические и другие услуги;

– услуги по удовлетворению потребностей человека как личности (образовательные, культурные).

По способу оплаты услуги можно сгруппировать следующим образом:

– услуги, оплачиваемые в порядке предварительного полного или частичного авансирования при приеме заказов с последующим окончательным расчетом при выдаче заказов;

– услуги, оказываемые населению бесплатно (гарантийный ремонт машин и аппаратов бытового назначения);

– услуги, оплачиваемые в рассрочку, т. е. предоставляемые в кредит.

Функциональная классификация услуг *по видам деятельности*, на которые направлены услуги, предполагает деление услуг на пять групп:

– производственные – лизинг, инжиниринг, техническое обслуживание производственного оборудования, ремонт технических коммуникаций и т. п.;

– потребительские – так называемые массовые услуги, ориентированные на домашнее хозяйство (поддержание в нормальном состоянии жилья и предметов длительного пользования, находящихся в нем);

– профессиональные страховые, финансовые, банковские, рекламные, консультационные;

– распределительные транспортно-экспедиционные, услуги связи, торговли;

– услуги личного характера – непроизводственные (парикмахерские, фотоателье и т. д.).

Более систематическая классификация услуг делит их *по принципу вещественности или невещественности* на несколько классов:

– осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты (химчистка и прачечные, ремонт и содержание оборудования, ветеринарные услуги, охрана и др.);

– осязаемые действия, направленные на тело человека (фитнес-центры, рестораны и кафе, салоны красоты);

– неосязаемые действия, направленные на сознание человека (образование, радио- и телевидение, театры, музеи, информационные услуги, удовлетворение религиозных потребностей).

По содержанию деятельности по сервисному обслуживанию все большее распространение получают интеллектуальные услуги (а не чисто технические), что обусловило деление сервиса на несколько видов:

– жесткий сервис, включающий в себя все услуги, связанные с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров функционирования товара;

– мягкий сервис, включающий весь комплекс интеллектуальных услуг, связанных с индивидуализацией, т. е. с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях его функционирования у данного потребителя (или с расширением сферы полезности товара);

– прямой сервис – комплекс услуг, непосредственно связанных с эксплуатацией купленного товара;

– косвенный сервис – комплекс услуг, не имеющих непосредственного отношения к купленному товару, но способствующих установлению доверия покупателя к фирме, оказывающей услуги (что также приносит успех фирме);

– дилерский сервис — прямой договор с зарубежной фирмой-производителем на выполнение определенного спектра услуг по гарантийному техническому обслуживанию бытовой техники и после-

гарантийному обслуживанию и ремонту бытовой техники данного типа (модели). Таким образом, подписав с авторизованным сервисным центром договор, фирма-производитель предоставляет ему все необходимое для быстрого и качественного обслуживания бытовой техники: нормативно-техническую документацию (краткая характеристика, принцип действия, методики испытания и проч.); специальную технологическую оснастку и диагностические контрольно-измерительные приборы, запасные части на все виды поставляемой техники, а также проводит обучение, переподготовку и стажировку специалистов сервисных центров для освоения и технического обслуживания новых, наиболее современных типов и моделей выпускаемой и поставляемой бытовой техники.

В настоящее время в больших городах России дилерский сервис обладает наибольшим потенциалом, перспективами развития, так как он лучше ориентирован на спрос и предложения рядового потребителя.

В нормативных документах отражается классификация услуг согласно Общероссийскому классификатору услуг населению (ОКУН), основаная на использовании *иерархической системы классификации* с делением услуг на группы, подгруппы, которые, в свою очередь, подразделяются на виды деятельности по целевому, функциональному назначению. Классификатор разработан взамен Общесоюзного классификатора бытовых услуг населению и Общесоюзного классификатора платных услуг населению на территории РФ и введен в действие 1 января 1994 г.

Классификация включает следующие группы услуг населению:

- 1 – бытовые услуги;
- 2 – услуги пассажирского транспорта;
- 3 – услуги связи;
- 4 – жилищно-коммунальные услуги;
- 5 – услуги учреждений культуры;
- 6 – туристические и экскурсионные услуги;
- 7 – услуги физической культуры и спорта;
- 8 – медицинские, санаторно-оздоровительные услуги;
- 9 – услуги правового характера;

- 10 – услуги банков;
- 11 – услуги в системе образования;
- 12 – услуги торговли и общественного питания, услуги рынков;
- 13 – социальные услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам государственными и муниципальными учреждениями социального обслуживания;
- 80 – прочие услуги населению.

Классификатор имеет четыре ступени деления, выделяет 13 групп. Группы услуг подразделяются на подгруппы, подгруппы – на виды, виды – на единичные услуги [Гукова, с. 40].

2. КОМФОРТ: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ

Слово «комфорт» имеет несколько значений. Рассмотрим самые главные из них.

Во-первых под комфортом понимается совокупность бытовых удобств. Во-вторых – это состояние внутреннего удовлетворения, возникающее под влиянием каких-либо благоприятных условий, обстоятельств и т. п.

Клиент находится в состоянии комфорта, если ощущает, что персонал постоянно заботится о нем и всегда готов ненавязчиво предложить ему помощь.

Комфорт в туристской деятельности неразрывно связан с качеством окружающей среды, которое зависит от качества допустимого уровня шума, от показателей воздуха, воды, лесной и парковой растительности.

Всегда полезно и нужно предлагать клиентам в сфере туризма возможности для спорта, физкультуры, экскурсии по природным, культурным и духовным достопримечательностям.

2.1. Комфорт как ключевой инструмент в создании качественного туристского продукта

История развития туризма показывает, что основная роль предприятий, входящих в туристическую индустрию, не изменилась. Гостю по-прежнему нужно встретить, накормить, напоить и уложить спать. Однако со временем существенно увеличился уровень комфорта, возросло количество услуг.

Ключевым фактором, формирующим понятие качества, является наиболее полное удовлетворение потребностей гостей – с различными запросами и своим пониманием комфорта как такового. Например, по опросам наших соотечественников, комфортной

считается та гостиница, где есть хороший мини-бар и развитая система обслуживания, предлагающая разнообразные напитки и закуски на любой вкус (желательно недорого). А вот американцы считают комфортной такую гостиницу, где в номерах предусмотрены места для приготовления коктейлей, где в любое время суток можно достать лед, а также работает эффективная система безопасности. Европейцы особое внимание обращают на санузел и разнообразие предприятий питания, а японцы – на возможность своевременного получения информации, систему пиктограмм (специальных значков, рисунков), позволяющую хорошо ориентироваться в отеле, не зная местного языка, и наличие ресторана с восточной кухней.

Так что же необходимо предпринять менеджеру отеля для того, чтобы каждому гостю было комфортно? Чтобы каждый чувствовал себя как дома и имел возможность удовлетворить свои потребности с помощью качественного обслуживания? Эта проблема достаточно сложная, и решать ее можно разными путями.

Первое направление – американская модель гостиничной интернационализации. В современной индустрии туризма путешественник имеет возможность выбирать из множества предприятий, получая качественное и разнообразное обслуживание там, где он считает нужным. На выбор зачастую влияет возможность получения гарантированного уровня сервиса без каких-либо «сюрпризов». На сегодняшний день лидерами такой гарантированной интернациональной системы качества являются гостиничные цепи.

Начало международным гостиничным операциям было положено в 1946 г. в связи с появлением американских международных авиалиний (Intercontinental by American Airways) и созданием международных гостиничных цепей, которые стали проводниками экспорта гостиничных услуг американского образца, особенно для сегмента делового туризма. Этот подход наглядно иллюстрируется высказыванием Конрада Хилтона в 1955 г. при открытии отеля Istanbul Hilton: «Когда мы летели с представителями американских деловых кругов и прессы в Стамбул, где все, несомненно, древность,

романтизм и тайны, я знал, что в этом огромном “городе Золотого Рога” будет “немного Америки”. Впоследствии каждый из наших вновь открываемых отелей представлял собой “маленькую Америку”». В то время корпорации Hilton, Holiday Inn, Sheraton, Intercontinental, будучи заинтересованными в создании стабильного рынка, заметили потребность многих американских туристов в таких средствах размещения, где можно было бы абстрагироваться от внешней обстановки страны, выбранной для отдыха, и получить так называемый «момент Америки» со всеми американскими благами, позволяющими не отказываться от национальных привычек и предпочтений в любой стране мира. Концепция такой системы довольно точно отражена в высказывании одного путешественника: «Caribe Hilton и Istanbul Hilton... являются моделями американской современности. Они неразличимы по внутреннему дизайну, как два самолета американских авиалиний, за исключением вида пейзажа из окна. Даже запахи и психологическая атмосфера доказывают, что вы все еще в США».

Данная система явилась началом одного из направлений в создании международных систем качества турпродукта, основанного на жесткой централизованной схеме создания и контроля «качества из США» посредством инструкций, детализированного описания технологий и необходимых действий по выполнению процедур предоставления услуг и управлению ими. Понятие качества услуг данной модели базируется на чисто американском менталитете и не признает ничего другого, даже более совершенного.

Время показало жизнеспособность такой системы, построенной на экспорте стандартизированного гостиничного продукта, гарантирующего клиентам выполнение обязательств по качеству предоставляемых услуг и согласованность в пределах строгого контроля за обеспечением качества. Сегодня не только гостиницы, но и предприятия питания действуют по данной схеме.

Европейцы долгое время не соглашались с такой стратегией обеспечения качества. Например, один из управляющих французской гостиничной компании Ассог, анализируя американский

опыт, говорит, что «в 60-е годы американские компании действовали в наступательном стиле, используя неизменный стандартный гостиничный продукт и технологию его производства в международных операциях. Мы так не делали. Наша гибкость и способность приспособления к местной окружающей среде в корне отличали нас от американцев». Тем не менее европейцы также признавали, что одним из главных вопросов производственного процесса по предоставлению туруслуг является стандартизация. Не принимая все возрастающую «макдональдизацию» общества, европейцы тем не менее приняли и воплотили в жизнь возможность предоставления эффективных, быстрых, предсказуемых и контролируемых по качеству услуг по типу McDonalds. Наиболее ярким примером этого является появление в мире французской группы отелей Accor.

Примером американской модели гостиничной интернационализации является также и международное объединение The Leading Hotels of the World. Стать членом такого объединения непросто: помимо того, что отель тщательным образом проверяют, требуя совершенства во всем, нужно еще и заплатить огромный вступительный и ежегодный взносы. Пользуются услугами отелей, входящих в это объединение, только сливки общества. Войти в The Leading Hotels of the World сложно, зато вылететь можно в два счета, ибо компания не дает покоя постоянными проверками.

Для контроля за качеством предоставляемых услуг законспирированные сотрудники объединения, сами лет по 20–30 руководившие лучшими пятизвездочными гостиницами (как правило, двое мужчин в годах), под видом обычных постояльцев инкогнито останавливаются в гостинице. Поэтому расслабляться и терять заявленное качество – непозволительная роскошь, сервис всегда должен отвечать высочайшим стандартам The Leading Hotels of the World. В настоящее время в Москве только один отель, «Балчуг Кемпински», удостоен права быть членом The Leading Hotels of the World.

2.2. Стратегия обслуживания клиентов и виды комфорта

Стратегия обслуживания – это основа для всех отношений между предприятием и клиентом. Так как качественное обслуживание складывается из множества составных элементов и зависит от массы людей, в таком большом хозяйстве без стратегии не обойтись. Предприятия должны иметь хорошо разработанную, увязанную со всеми структурами организации последовательную, соответствующую обстоятельствам стратегию обслуживания.

Для того чтобы создать стратегию обслуживания, руководству предприятия следует прежде всего понять, что собой представляет та рыночная среда, в которой приходится работать, и какое место в этой среде занимает предприятие. Хорошо разработанная стратегия должна давать ответы также на следующие вопросы:

- какие нужды потребителей мы обслуживаем?
- обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще?
- как мы должны обслуживать, чтобы иметь доход, позволяющий нам длительное время быть конкурентоспособными и получать достаточно прибыли на вложенный капитал?

Соответствующая стратегия обслуживания затрагивает два главных компонента любого предпринимательства в сфере обслуживания:

- потребности клиентов, способность компании удовлетворять эти потребности;
- долгосрочную прибыльность компании. Потребители имеют свои специфические потребности, которые могут заметно варьироваться в зависимости от ситуации.

Данные компоненты применяются ко всем без исключения сегментам рынка обслуживания клиентов.

Стратегия обслуживания любого предприятия сервиса должна обязательно включать следующие виды комфорта:

- информационный;
- экономический;

- эстетический;
- бытовой;
- психологический.

Информационный комфорт. Создание информационной комфортности начинается с того, насколько полную информацию об отеле, предприятии питания и других объектах туристской сферы гость может получить еще до их посещения. Важно, чтобы такая информация была абсолютно доступна гостю, более того, она должна быть подана в такой форме, которая бы удовлетворяла его запросам. Век высоких компьютерных технологий диктует новые способы подачи информации. На смену классическим каталогам, рекламным проспектам, листовкам приходят специализированные сайты в Интернете, войдя в которые, гость может получить столько релевантной (сравнительной) информации, сколько ему требуется для принятия решения о выборе того или иного предприятия. Современные технологии позволяют виртуально пройти по залам ресторана, заглянуть на кухню, рассмотреть блюда, готовящиеся там, или попутешествовать по номерам гостиницы с заходом в фитнес-центр, конференц-залы, парикмахерские и т. д. Гостю важны оперативность и достоверность заранее получаемой информации.

В понятие информационного комфорта входят также два других основных параметра:

- высокая степень информированности персонала, готового ответить на любой вопрос гостя не только об отеле, ресторане, сервисном предприятии, музее, но и о городе, туристских и иных достопримечательностях, расположенных в пешей доступности;
- система пиктограмм, призванная помочь гостю ориентироваться в стенах предоставляющего услуги предприятия, не зная языка. Важно, чтобы пиктограммы были хорошо узнаваемыми и общепринятыми повсеместно и соответствовали международной системе ХОТРЕК, признанной во всем мире.

Эстетический комфорт. Одной из причин, по которой гость выбирает тот или иной отель, ресторан, заведение досуга, музей, являются эстетическая привлекательность, соответствующий назначению интерьер. При оформлении помещений с целью повышения

конкурентоспособности предприятиям необходимо руководствоваться следующими общими положениями:

- все помещения должны по стилю и освещению соответствовать общей специализации и направленности предприятия;

- материалы, используемые для оформления, должны соответствовать стандартам безопасности и гигиены и иметь соответствующие сертификаты;

- оборудование, инвентарь, а также материалы должны быть долговечными в использовании и устойчивыми к неизбежному воздействию гостей, постояльцев, посетителей. Недопустимой является обшарпанность интерьера, оставляющая самое неблагоприятное впечатление о предприятии и резко снижающая эффект даже первоклассно предоставленной услуги;

- цветовая гамма интерьера и мебели не должна раздражать гостя.

Бытовой комфорт подразумевает создание нормальных условий для нахождения и проживания гостя, покупателя (оптимальные температура, влажность воздуха, атмосферное давление, эргономика помещения, удобство гостиничной и ресторанной мебели и пр.). Для достижения бытового комфорта используются кондиционеры, очистители воздуха, удобная мебель.

Психологический комфорт. С одной стороны, понятие психологического комфорта охватывает все перечисленные выше параметры комфорта, так как при отсутствии хотя бы одной из перечисленных составляющих настрой гостя и впечатление от услуги будет испорчено. Однако есть и специфические требования, выполнение которых гарантирует нормальное психологическое состояние гостя, – уважение и гостеприимство, и поэтому следует делать все возможное, чтобы гость с уверенностью и удовольствием постоянно возвращался в этот отель или ресторан. В рамках создания для гостя психологического комфорта проводится специальная политика обучения кадров и даже, в некоторой степени, воспитания персонала, который в конечном итоге должен понять, что относиться к гостю с пренебрежением просто невыгодно.

Экономический комфорт подразумевает удовлетворение ожиданий гостя за ожидаемую цену. Экономический комфорт имеет множество составляющих, складывающихся из опыта, настроения, самопозиционирования гостя, его материального положения.

Не стоит представлять, что гость повсеместно удовлетворится нормально предоставленной услугой за самую низкую цену. Весьма солидной является группа покупателей услуг, исповедующих правило «Хорошее дешево не бывает» и отказывающихся от услуги, если она представляется им дешевой, не соответствующей их собственной позиции, значит, таящей под собой низкое качество. Естественно, что экономический комфорт напрямую связан с обеспечением персонификации гостя. Одних гостей устраивает получение услуги как таковой (акт покупки в магазине обуви, обед, ночлег). Другим требуется персональное почтительное внимание, потакание капризам, иначе они чувствуют себя некомфортно, при этом нередко цена (дополнительная стоимость, удорожание) услуги не является решающим и основополагающим фактором, определяющим готовность и желание гостя воспользоваться услугой.

Также под экономическим комфортом понимают удобство расчета для гостя, систему дисконтов, бонусов, клубных карт и другие меры, призванные мотивировать гостя в повторном выборе средства размещения или предприятия питания, турагентства или экскурсионного бюро, что и является основной целью системы качества.

В этой связи особое внимание стоит уделить системе клубных карт, ставшей в последнее время особенно актуальной. Причиной этому послужило в первую очередь создание технологий, позволяющих осуществлять и централизованный учет, и мгновенную обработку заказов, и автоматическое обслуживание кредитных карт, и контроль за исполнением заказов в режиме on-line. Клубная система хороша для предприятий питания прежде всего тем, что она является инструментом привлечения и удержания клиентов. Конкуренция год от года повышается, и владельцам необходимо принимать меры для сохранения позиций. Сам факт приобретения клиентом клубной карты подтверждает серьезность его намерений посетить заведение вновь.

Конечно, наличие у клиента клубной карты еще не гарантия того, что он будет частым посетителем, однако это все же больше, чем просто обещание зайти. Вдобавок упрощаются расчеты с клиентами. И дело здесь не только в очевидных «механических» удобствах (клиенту не нужно брать с собой деньги, заботиться о размере счета, ждать официанта). Многие заведения давно уже вышли за рамки предприятий питания: к услугам гостей – бильярд, боулинг, тотализатор и прочие средства развлечения. Каждое из них оплачивается отдельно, персоналу приходится отслеживать не только, где развлекался клиент, но и как долго. Менеджер с секундомером, стоящий за спиной гостя, вряд ли вызовет восторг, а вот сканер, включающий аппарат при вставлении клубной карты, выглядит менее навязчиво. Карта позволяет не следить за перемещениями клиента по залам, но осуществлять контроль над его тратами, так же, как если бы он приобретал билетик на каждый аттракцион.

Изъятие наличных денег из оборота – большой плюс в любом бизнесе: тут и уменьшение краж, махинаций, риска налета на заведение и облегчение жизни бухгалтерии. Продавая клубные карты, предприятие получает от своих клиентов некую предоплату – беспроцентную ссуду, и чем больший процент клиентов рассчитывается при помощи карт, тем больший процент оборотных денег является заемным. Освободившиеся средства можно пустить на развитие, реконструкцию, рекламу, на что угодно. Отслеживая объемы денег, хранящихся на счетах клубных карт, можно более точно планировать объемы закупок.

Снижение или увеличение количества используемых карт и суммы денег на их счетах – хороший индикатор популярности заведения. Если суммы растут – все нормально, снижаются – необходимо принимать срочные меры, т. е. ресторатор узнает о снижении оборотов не по факту, а заранее.

Клиент, в свою очередь, получает скидку, которая может выражаться не только в реальных деньгах. Например, владелец карты получает бесплатный десерт или несколько бесплатных фишек для игры. В любом случае он экономит деньги.

В процессе формирования профессионального менталитета как в учебных заведениях, так и в ходе корпоративных тренингов необходимо последовательно внедрять понятие комфорта как основополагающего в деятельности персонала контактной зоны предприятий сферы сервиса.

2.3. Современный подход к определению комфорта в гостинице

Современный туризм является одной из наиболее бурно развивающихся отраслей мировой экономики. В борьбе за привлечение туристов конкурируют между собой как отдельные страны, регионы внутри страны, так и отдельные предприятия турбизнеса. В масштабах страны или отдельного региона главным козырем в этой борьбе являются разнообразные туристические ресурсы – природные и созданные человеком объекты, вызывающие интерес и мотивацию к путешествиям. Чем шире «ассортимент» различных туристских ресурсов, пригодных для рекреации, расположенных на территории, тем больше возможностей для привлечения туристов и для повышения продолжительности их пребывания в этом районе.

Как правило, необходимо наличие:

- природных ресурсов (ландшафт, биоклимат, гидроминеральные ресурсы, экологические условия и др.);
- культурно-исторического потенциала (исторические памятники архитектуры, музеи, памятные места, современные культурно-зрелищные и развлекательные объекты);
- материально-технической базы и инфраструктуры туризма (гостиницы, мотели, кемпинги, пансионаты, предприятия общественного питания, социальная инфраструктура района);
- кадровых ресурсов (обеспеченность квалифицированными специалистами в области туризма, обслуживающим персоналом соответствующего уровня, возможности расширения рабочих мест в период туристского сезона, возможность подготовки кадров и повышения их квалификации).

В масштабах отдельного гостиничного предприятия (пансионат, дом отдыха) основным инструментом в конкурентной борьбе за клиента является качество предоставляемых услуг. И здесь традиционно можно выделить материальную (вещественную) и нематериальную (личностную) составляющие качества сервиса.

В последнее время в научных публикациях упор делается на личностный аспект качества обслуживания: профессионализм персонала, культуру поведения, этику. Гостеприимство как добрые личные отношения персонала к клиентам выходит на первый план. Однако современный человек предъявляет все возрастающие требования и к материальной среде обитания, поэтому вещественные элементы комфорта также играют немаловажную роль в привлечении клиентов. Именно техническое оснащение гостиницы, состав и качество номерного фонда, набор предоставляемых услуг лежат в основе классификации гостиниц по уровню комфорта в большинстве стран. К тому же эти параметры легко нормируются и поддаются более или менее точной оценке. Таким образом, создание комфортной материальной среды обитания туристов является первым шагом на пути достижения успеха в гостиничном бизнесе.

Одним из основоположников концепции «комфорта в гостинице» по праву считается швейцарский ученый-практик Жак Леви. Он предложил четырехкомпонентную концепцию комфорта (температурный комфорт, качество воздуха, технический и экономический комфорт), где акцент делается именно на материальных составляющих комфорта:

1. Тепловой комфорт – это совокупность условий по температуре, влажности и скорости воздуха в здании гостиницы.

2. Качество воздуха (его состав и условия воздухообмена) связано с тепловым комфортом и имеет особенное значение везде, где количество находящихся в помещении людей может постоянно меняться (ресторан, бар, фитнес-центр и т. д.). Здесь программа подачи воздуха должна зависеть от фактических потребностей.

3. Технический комфорт означает исправность и согласованное действие всех технических средств в отеле.

4. Экономический комфорт – обеспечение теплового комфорта, качества воздуха и технического комфорта за самую низкую стоимость, которая устроит всех – и менеджмент отеля, и клиентов.

В связи с тем что научно-технический прогресс объективно видоизменяет состояние материально-технической базы гостиничного хозяйства, «комфорт в гостинице» можно расширить за счет следующих компонентов:

- светового комфорта – совокупности условий естественного (включая инсоляцию) и искусственного освещения помещений гостиницы;

- шумового – совокупности параметров звукоизоляции помещений гостиницы;

- санитарно-гигиенического – прежде всего чистоты в гостинице, условий уборки и удаления мусора, соответствующего качества воды, слаженной работы сантехнических систем;

- функционального – удобства мебели и бытовых приборов, предназначенных для пользования клиентом, удобства расположения обслуживающих служб, планировки номеров и т. п.;

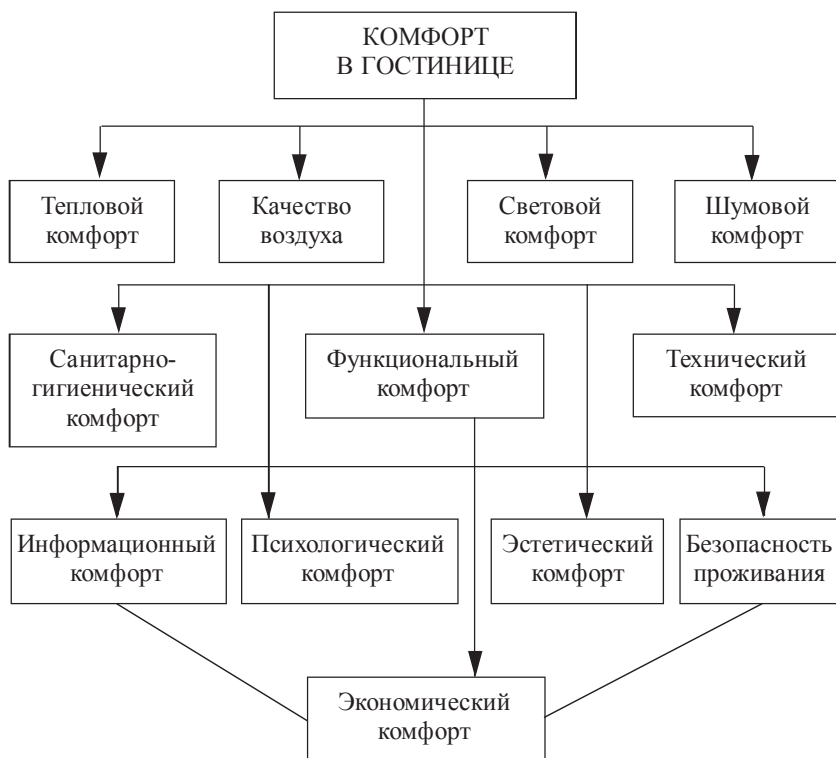
- информационного – степени удовлетворения потребности клиента в понимании происходящего на основе информации о внутреннем устройстве (распорядке) гостиницы и окружающем мире (в более широком понимании);

- психологического – ощущения клиентом уважения, понимания и заботы со стороны хозяев и персонала гостиницы, от чего он испытывает чувство удовлетворения, внутреннего достоинства или самоуважения;

- эстетического – внешнего вида здания и интерьера помещений, вида из окон и т. п.;

- безопасности проживания – ощущения клиентом личной безопасности и сохранности его имущества, а также обеспечения конфиденциальности сведений о его пребывании в гостинице.

Представим расширенную трактовку концепции «комфорт в гостинице» с учетом того, что экономический комфорт будет являться следствием достижения всех перечисленных выше видов комфорта (см. рисунок).



Основные составляющие комфорта в гостинице с позиций современных потребностей туриста

На этапе выбора места расположения гостиницы решается вопрос об окружающей среде, которая в значительной мере определяет качество воздуха, эстетический, санитарно-гигиенический, шумовой и световой комфорт проживания будущих постояльцев. Гостиница не должна располагаться, например, рядом с пустырем. Желательно, чтобы ее окружал парк, сад или сквер. Одним из обязательных условий, которым должен обладать участок для строительства гостиницы, является его экологическая комфортность. Он ни в коем случае не должен размещаться в экологически кризисных зонах городов. Его санитарно-гигиенические параметры (чистота воздушно-

го бассейна, уровень шума, аэрация, инсоляция) должны соответствовать нормативным требованиям. Плотность окружающей застройки не должна препятствовать нормальному освещению территории гостиницы и ее внутренних помещений. Для борьбы с шумом наиболее рациональным является расположение гостиницы в тихом квартале, где нет интенсивного движения. В иных случаях можно прибегнуть к созданию шумопоглощающих экранов из густо посаженных лиственных деревьев и кустарников или разместить здание гостиницы так, чтобы звуковые волны ударяли в фасад не прямо, а по касательной.

На этапе проектирования гостиницы закладываются основы всех видов комфорта (см. таблицу), за исключением психологического, который зависит исключительно от умения персонала создать радужную обстановку. Здание должно удовлетворять эстетическим, техническим, санитарно-гигиеническим, экологическим нормам и рекомендациям. Архитектурно-конструктивные и планировочные решения здания не должны быть излишне дорогими. Планировка здания должна обеспечивать экономичность эксплуатации, а также рациональную организацию обслуживания и соответствующий комфорт проживающим, т. е. в полном объеме отвечать функциональным требованиям.

На этапе проектирования выбираются строительные материалы для будущей гостиницы с учетом их тепло- и звукоизоляционных свойств, пожаробезопасности; проектируются системы естественного и искусственного освещения, отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха, водопровода и канализации, централизованного пылеудаления (при большой вместимости гостиницы), а также лифтовое, энергетическое хозяйство и слаботочные устройства автоматики. От принятых проектных решений зависит стоимость строительства гостиницы и в конечном итоге стоимость услуг проживания и экономический комфорт будущих клиентов. На данном этапе выбираются и поставщики оборудования, от качества продукции которых зависит бесперебойность работы технических систем гостиницы.

Этапы создания основных видов комфорта в гостинице

Этап	Тепловой комфорт	Качество воздуха	Световой комфорт	Шумовой комфорт	Санитарно-гигиенический комфорт	Функциональный комфорт	Технический комфорт	Психологический комфорт	Информационный комфорт	Эстетический комфорт	Безопасность проживания	Экономический комфорт
Выбор места расположения гостиницы		+	+	+	+					+		
Проектирование здания гостиницы	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
Строительство, включая внутреннюю отделку										+		+
Монтаж инженерно-технических систем	+	+	+		+		+		+		+	+
Эксплуатация гостиницы (работа персонала)					+		+	+	+		+	

На этапе строительства и монтажа принятые проектные решения воплощаются в жизнь. От качества выполненных монтажных работ будут в дальнейшем зависеть техническая слаженность работы инженерно-технического оборудования гостиницы, обеспечивающего соответствующие виды комфорта и безопасность проживания гостей. Строители отвечают за эстетический внешний вид и внутреннюю отделку помещений гостиницы. Разумеется, и строители, и монтажники несут ответственность за соблюдение нормативных требований и принятых проектных решений, от них также зависит соблюдение расчетной сметной стоимости строительно-монтажных работ.

На этапе эксплуатации гостиницы усилиями персонала различных служб создаются соответствующие виды комфорта: инженерно-техническая служба отвечает за технический комфорт, служба горничных и уборки помещений – за санитарно-гигиенический комфорт, служба безопасности – за безопасность проживания гостей. Весь персонал гостиницы обязан создавать психологически комфортные условия проживания клиентов и удовлетворять их информационные потребности.

На информационном комфорте следует остановиться более детально. Американский психолог Вилл Шутц утверждает, что у человека существуют три базовые социальные потребности: потребность в причастности, в безопасности и контроле, в тесных эмоциональных отношениях. Исходя из этого, для клиента гостиницы одной из основных является потребность в понимании происходящего и в ощущении собственного контроля за событиями на основе информации о внутреннем устройстве (распорядке) гостиницы и окружающем мире (в более широком понимании).

Гость должен иметь достаточно информации о внутреннем устройстве гостиницы в виде объявлений и указаний, чтобы без значительных усилий быстро ориентироваться в пространстве. Каждый сотрудник гостиницы должен быть готов дружелюбно и понятно ответить на любой вопрос гостя. Атмосфера гостеприимства нарушается, если гость вынужден задавать вопросы работнику, у которого на лице написано, что ему надоело каждый день отвечать

на подобные вопросы. Дружелюбные ответы персонала на вопросы способствуют созданию атмосферы, психологически комфортной для гостя. Немаловажно также наличие различной справочно-информационной печатной продукции в номере (брошюры, проспекты, листовки). Получить исчерпывающую информацию о предлагаемых услугах можно также по установленному в каждом номере радио.

Для деловых людей большое значение имеет информационный комфорт в более широком понимании, а именно постоянный доступ к информации о происходящем в мире. Современные постояльцы, в большинстве своем бизнесмены, возят с собой портативные компьютеры, с помощью которых они проводят презентации, обмениваются информацией с офисом, отправляют и получают электронную почту. Им могут предлагаться такие услуги, как повсеместный доступ к Интернету и локальной сети (без использования кабеля), персональные компьютеры в номерах с полным пакетом офисных программ и др.

Таким образом, на современном этапе развития общества гостиница выходит далеко за рамки классического определения – «место для ночлега». Требования к комфорту проживания в гостинице постоянно возрастают, и от способности удовлетворить их зависит конкурентоспособность гостиницы на рынке гостиничных услуг. Изменяется и само понятие «комфорт в гостинице», которое становится более емким, вбирая в себя все новые виды комфорта, создаваемые научно-техническим прогрессом. При этом вещественные элементы среды обитания туристов не уступают по значению профессионализму обслуживающего персонала и представляют собой результаты совместного труда проектировщиков, строителей, монтажников инженерно-технических систем, а также работников гостиничной службы эксплуатации этих систем.

Необходимо отметить, что в настоящее время в России все больше внимания уделяется вопросам обеспечения качества турпродукта. И это понятно, так как качество – важнейший фактор в конкурентной борьбе на рынке туруслуг, которая выражается не столько в конкуренции между предприятиями, участвующими в создании

туристского продукта как такового, сколько в конкуренции их профессионализма. Происходит жесткая сегментация рынка, конкуренция разворачивается внутри каждого сегмента, ниши. В то же время потребитель туруслуг становится все более информированным в области своих прав, а побывав в различных странах и увидев своими глазами уровень качества туруслуг за рубежом, предъявляет повышенные требования к качеству услуг российского туризма [Черникова].

3. ПРИНЦИПЫ ОТЛИЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ УСЛУГ

Для признания клиентами отличного обслуживания и обеспечения их высокой удовлетворенности необходимы:

- хорошее первое впечатление. При этом самыми важными являются первые две минуты контакта: взгляд, улыбка, стойка тела, одежда, опрятный внешний вид персонала, бодрость и хорошее настроение. Клиент должен понять, что его ждут с нетерпением (в ресторане, отеле или в другом месте). Первое впечатление очень важно: оно создает настрой клиента. Большую роль играют сердечное приветствие и первоначальная информация, которую предоставляют клиенту. Не на последнем месте – быстрота обслуживания, она зависит от предварительной подготовки к встрече с клиентом;

- своевременное обслуживание. Не следует заставлять клиента долго ждать. Время ожидания не должно быть более 10 секунд. Одна минута ожидания для клиента воспринимается как 4 долгие минуты;

- отзывчивость в обслуживании. Клиент покупает услугу с целью отдыха и релаксации. Обслуживая, персонал должен максимально постараться сэкономить его усилия: усилия должны быть со стороны персонала, а не со стороны клиента. Клиент не должен делать вещи, которые мы можем сделать для него;

- превышение ожиданий клиентов. У любого клиента есть предварительные ожидания до начала обслуживания. Поэтому персонал должен стараться превзойти эти ожидания, чтобы клиент получил нечто большее, а не просто товар или услугу.

Чтобы предоставленная персоналом услуга была высокого качества, нужно:

- иметь позитивный настрой, выполнять свои обязанности правильно с первого раза и помогать в этом своим коллегам;

- уделять внимание деталям;
- быть готовыми нести ответственность;
- уметь сохранять спокойствие во время стресса и в конфликтных ситуациях.

Когда предоставляется качественная услуга, тогда и комфорт клиентов будет гарантирован.

Нужна постоянная забота о клиенте, т. е. такое обслуживание, которое обеспечивает высокую удовлетворенность, привлекает новых клиентов и формирует лояльное отношение.

В условиях кризиса и постоянной конкуренции забота о клиенте является крайне необходимой для любой фирмы в сфере услуг.

Без соответствующей заботы клиент не получает тот комфорт, который ему нужен [Кадиева, с. 64].

4. ФОРМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ – ФАКТОР, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ КОМФОРТ

Под *формой обслуживания* понимается определенный способ предоставления услуг, состоящий из набора конкретных сервисных операций. В рамках одной и той же разновидности услуг могут быть задействованы разные формы обслуживания.

В разных сегментах и направлениях сервисной деятельности формируются свои традиционные формы обслуживания. Вместе с тем стремительное развитие сервиса повсюду стимулирует внедрение новых форм и типов обслуживания. Так, например, в пунктах общественного питания при гостиницах традиционно стремились сделать пищу для клиентов разнообразной, приближенной к домашней кухне. В буфетах и ресторанах гостиниц всего мира широко распространено обслуживание клиентов в номерах, а также в буфетах по принципу «шведского стола», когда гости могут, свободно обходя стол, пробовать сразу много блюд.

Проведение в ресторане праздничных вечеров, семейных торжеств и тому подобных мероприятий предполагает иной порядок обслуживания. В этом случае персонал прежде всего стремится поддержать атмосферу праздничной неповторимости, выполняя любые пожелания участников застолий. Иные технологические приемы используются в процессе обслуживания таких мероприятий, как официальные банкеты или обслуживание участников съездов, конгрессов, совещаний, – здесь больше внимания может быть уделено массовым формам, быстрой обслуживанию.

Современные формы обслуживания. *Абонементное обслуживание* связано с заключением между производителем и потребителем договора, согласно которому потребителю при условии внесения систематической небольшой платы предоставляется право на оперативное обслуживание, проведение плановых профилактических процедур и т. п. Данная форма обслуживания широко

применяется при ремонте бытовой техники, при оказании услуг банно-прачечными предприятиями, парикмахерскими и др.

Бесконтактное обслуживание предполагает следующие операции: например, предприятие сервиса устанавливает в подъездах домов или общежитий контейнеры-накопители. Заказчики складывают в контейнер белье для стирки или одежду для химчистки вместе с заполненной квитанцией. Чистое белье или одежда доставляется на дом заказчику в оговоренное время и взимается плата за услугу.

Обслуживание на дому широко применяется при ремонте крупногабаритной техники (стиральные машины, телевизоры, холодильники, крупная мебель и др.). По определенному адресу могут также привозить заказанные блюда предприятия питания (рестораны, кафе). На дому могут обслуживать своих клиентов юристы, врачи и др. Осуществляется такая услуга после заказа потребителя в заранее оговоренное время. Плата взимается после оказания услуги.

Обслуживание с использованием обменных фондов товаров основано на срочном обмене, например, неисправного бытового прибора на аналогичный отремонтированный прибор с оплатой стоимости ремонта. Эта форма обслуживания применяется при ремонте часов, электробритв, пылесосов, стиральных машин, холодильников и др.

Прием заказов по месту работы состоит в том, что на том или ином предприятии фирма бытового обслуживания организует прием заказов на некоторые виды услуг – химчистку, стирку, ремонт бытовых приборов, обуви и т. п. Туда же привозят отремонтированные и чистые изделия.

Выездное обслуживание заключается в том, что выездные бригады предприятия сервиса осуществляют услуги по месту жительства или работы. Данная форма обслуживания широко применяется для оказания услуг населению в сельской местности.

Комбинированная (комплексная) форма обслуживания заключается в предложении максимального количества услуг на одном месте при обеспечении минимального расхода времени потребителем.

На самом деле форм обслуживания существует гораздо больше. При этом в каждом направлении и сегменте сервисной деятельности они варьируются и подчас неповторимы. Практика сервиса постоянно умножает эти формы, что вызвано не только конкуренцией, но и необходимостью удовлетворять все более растущие потребительские запросы.

Кроме того, выделим существующие формы обслуживания технического оборудования, которые можно условно разделить на следующие три категории:

- удаленная поддержка;
- техническая поддержка оборудования с непосредственным выездом к заказчику;
- техническая поддержка оборудования в лабораторных условиях.

Удаленная поддержка. Данная форма обслуживания предполагает обслуживание заказчика без выезда к нему, поскольку ряд вопросов по диагностике, конфигурированию, анализу может быть решен удаленно: технические специалисты компании посредством удаленного доступа подключаются к оборудованию клиента и осуществляют тестирование, диагностику, устранение неполадок, что позволяет зачастую существенно сократить сроки решения, а также снизить издержки и уменьшить риски. Запрос на техническую поддержку может быть выполнен по телефону, факсу или электронной почте. Часто взаимодействие осуществляется только с авторизованными контактными лицами заказчика (в целях обеспечения безопасности). Ответ может быть направлен заказчику по выбранному им каналу.

Заказчик может получить любые консультации и инструкции по различным техническим вопросам, касающимся сервисного обслуживания, а также получить детальные рекомендации по перезапуску систем, инструкции о порядке ликвидации некоторых некритических неисправностей. Например, инженер сервисного центра Хегох обеспечен ноутбуком, в который закачаны системы с электронной документацией, системы диагностики и Eureka – «всемирная база знаний по сервису оборудования Хегох». Eureka в режиме

on-line через Интернет постоянно пополняется информацией о нововведениях, новых продуктах, технологических методах решения и частных проблемах. Она дает уникальную возможность использовать знания, полученные, например, в Бразилии, для решения проблем в России.

Техническая поддержка оборудования с непосредственным выездом к заказчику технических специалистов компании осуществляется в том случае, когда невозможно решить проблему иными способами. Данная форма обслуживания может включать в себя устранение проблем функционирования оборудования, в том числе и замену вышедшего из строя оборудования непосредственно у заказчика.

Техническая поддержка оборудования в лабораторных условиях подразумевает лабораторные исследования, новые разработки в соответствии с конкретными требованиями заказчика, устранение неисправностей, различного рода тестирования оборудования [Гукова, с. 40].

5. СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМФОРТА

Причины низких продаж, снижения объемов прибыли многочисленны и разнообразны. Это может быть и качество самой продукции, и плохой дизайн упаковки, и недостаточно удачный мерчендайзинг, и отсутствие рекламы, и, наконец, непрофессиональное поведение персонала.

По данным психологических исследований, некачественная работа персонала в сфере продаж приводит к потере клиентов и возможной прибыли. У клиентов не получивших желаемого уровня обслуживания, как правило, ожидания не совпадают с действительностью, образуется разрыв: клиент остается разочарован. Недовольный клиент с большой вероятностью не вернется. Чтобы избавиться от проблем с недовольными клиентами, нужно стремиться устранить эти разрывы – давать клиентам именно то, что они ожидают. Чтобы сделать потребителя счастливым, нужно давать ему больше, чем он ожидает.

Как мы уже убедились, очевидно, что покупатели нуждаются в качественном обслуживании. Удовлетворенность и лояльность к компании растет с ростом заботы о клиенте, ростом его значимости. Высокие стандарты обслуживания в компании, обходительность могут серьезно повлиять на покупку.

Невнимательность к потребностям клиента приводит к его уходу в другую компанию, но и навязчивый сервис может отпугнуть консервативно настроенного покупателя. В сути продаж их главной составляющей являются общение, коммуникации, но не всегда сотрудники компании знают, как себя нужно вести с клиентами в той или иной ситуации, поэтому обслуживание не одинаково стабильно: кого-то из клиентов уважают, кого-то стараются обходить стороной. Происходит так потому, что нет четко сфор-

мулированных требований, стандартов обслуживания при работе с клиентами.

Если компания нацелена на клиента и одним из ее конкурентных преимуществ является качество обслуживания, то неизбежным этапом в развитии такой компании является введение корпоративных стандартов обслуживания и целой системы их поддержания и развития. Единые стандарты обеспечивают всем клиентам компании одинаково высокий уровень обслуживания, так как содержат одинаковые для всех сотрудников правила поведения. Правильно разработанные и реализуемые стандарты обслуживания способствуют формированию положительного имиджа компании, а значит, и завоеванию лояльности клиентов.

Стандарты обслуживания клиентов – совокупность внутренних документов компании, устанавливающих общие правила обслуживания клиентов, порядок действий сотрудников в типовых ситуациях, способы реагирования в нетиповых ситуациях, критерии правильности действий. Стандарт обслуживания является частью общего стандарта деятельности компании.

Стандарты обслуживания клиентов

– привносят в бизнес порядок, а это дает клиентам уверенность, что сотрудники компании знают свое дело;

– обеспечивают возможность контролировать процесс продаж, обслуживания клиентов и иную работу сотрудников, а также создают систему мотивации, поскольку стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением. Оценка стандартов обслуживания является неотъемлемой частью работы с персоналом в крупных компаниях;

– являются практическим инструментом для адаптации новых сотрудников в коллективе и их вовлечения в бизнес-процесс обслуживания клиентов на должном уровне.

Таким образом, стандарты вводятся в целях повышения качества обслуживания клиентов компании, унификации профессиональных и этических норм, применяемых сотрудниками компании, создания необходимых алгоритмов деятельности, направленных на оказание услуг высшего качества.

В стандартах обслуживания прописывается процесс работы с клиентом. Типовой документ обычно оговаривает следующие моменты:

- политику компании в отношении обслуживания клиентов;
- общение по телефону;
- внешний вид персонала;
- поведение продавцов-консультантов в торговом зале;
- четкие правила взаимодействия с клиентом на каждом этапе процесса обслуживания;
- правила поведения в конфликтных и нестандартных ситуациях.

Наиболее распространенные ошибки при разработке и внедрении стандартов обслуживания:

- слишком общие, неконкретные формулировки стандартов работы с клиентами;
- неправильные стандарты (обязательные действия персонала приводят к неудовлетворенности клиента сервисом), стандарты не совпадают с ожиданиями клиентов;
- стандарты внедряются «для галочки», без четкого понимания их необходимости;
- система внедрения разработанных стандартов обслуживания неэффективна;
- отсутствует система контроля за выполнением стандартов.

Разработка стандартов обслуживания клиентов – очень сложная работа, требующая целого диапазона данных. К этому необходимо прибавить разработку модели стандарта, характерной именно для данной компании. Лучший вариант, когда все это осуществляется совместными усилиями руководства компании с внешними консультантами, так как важен взгляд со стороны, в том числе и взгляд непосредственных клиентов. В центре этой работы стоит именно клиент, который, конечно, может быть не всегда прав (как любой человек), но всегда должен быть услышан, понят, принят. Главное – то впечатление, которое остается у него после посещения компании. Но секрет успеха не только в том, насколько клиентоориентированы стандарты обслуживания, а в том, как они внедряются и поддерживаются.

Очень важно правильно преподнести персоналу утвержденные стандарты. После утверждения стандартов начинается активная стадия внедрения. Здесь можно использовать все имеющиеся в арсенале инструменты: корпоративные газеты, конкурсы для персонала, обучение персонала (тренинг, наставничество), премирование лучших сотрудников и т. п. Ведь если сотрудника не научить, что и как он должен делать, не объяснить, почему он должен действовать именно так, не помочь ему внутренне принять предлагаемые нормы и требования, не стоит ожидать от него выполнения стандартов. Поэтому необходимо обучить персонал определенным формам поведения, мотивировать его на использование именно этих форм и постоянно проводить мониторинг влияния поведения персонала на экономическую эффективность деятельности компании.

Главным инструментом контроля за соблюдением стандартов (и вообще за качеством работы персонала) является хорошо организованная обратная связь с клиентом. Это даст возможность и понять, что не нравится в работе сотрудников, и определить, какие требования в обслуживании необходимы, а какие – избыточны.

Точная диагностика – самый важный и определяющий дальнейшее изменение процесс. Поэтому совершенно необходимо проводить тестирование персонала.

5.1. Соответствие услуги, контактной зоны и процессов обслуживания

Контактная зона – это место предоставления услуг, где работник взаимодействует с клиентами.

Требования к персоналу контактной зоны:

– *доброжелательность и радушие* предполагают высокую нравственность и душевную учтивость. Доброта подкупает и располагает людей. В ответ на радушное, теплое отношение большинство посетителей ведут себя аналогичным образом.

С первых же минут пребывания на предприятии сервиса покупатель (заказчик) должен почувствовать, что он здесь желанный гость.

Радужное обхождение доставляет клиенту радость, повышает его жизненный тонус;

– *приветливость, вежливость*. Приветливость продавца вызывает у клиентов чувство симпатии к нему. Посетителя следует встречать приветливым взглядом и вежливым вопросом: «Чем могу быть полезен (полезна)?». Обслуживающему персоналу необходимо относиться ко всем клиентам одинаково вежливо, но с каждым общаться по-разному, учитывать индивидуальность. Вежливость – это норма общения с посетителем, показатель внимания к нему. Работнику контактной зоны не к лицу допускать фамильярность с клиентами;

– *обходительность, любезность*. Под обходительностью понимается такой уровень нравственного поведения, который поддерживается без контроля сознания, в силу привычки. У обходительного работника богатое внутреннее содержание сочетается с хорошими манерами, достойным внешним обликом. Любезность проявляется в готовности работника сделать больше, чем он обязан в соответствии с должностными инструкциями;

– *сдержанность, тактичность*. Сдержанность – это умение контролировать свое настроение и чувства. Работникам никогда не следует принимать на свой счет неприветливое поведение посетителей, ведь заказчик, прежде чем зайти, например, в ателье (мастерскую), мог пережить что-то личное, что вывело его из душевного равновесия. Тактичность – это мера уважения и к другим людям, и к себе. Тактичный работник сможет оказать услугу клиентам, не подчеркивая их промахов;

– *мастерство*. Профессиональное мастерство позволяет работнику подходить к труду творчески, быть не просто исполнителем, а виртуозом своего дела. Настоящий специалист сразу поймет, что хочет клиент, даже если тот не совсем ясно и точно излагает свои пожелания. Например, мастер своего дела в ателье умеет сочетать современные направления моды с индивидуальными особенностями клиента;

– *эрудированность*. Работник контактной зоны – «визитная карточка» предприятия сервиса. Его профессиональные знания, широта кругозора во многом определяют репутацию не только предприятия, но иногда и всей сферы сервиса в целом;

– *забота о чести своего предприятия*. Бывают случаи, когда работник лично не виноват в ошибочных действиях своих коллег и не желает брать на себя эту ошибку. Работник контактной зоны должен чувствовать себя полномочным представителем своего предприятия, беречь его честь;

– *владение навыками воспитательной работы*. В воспитательной работе с малокультурными клиентами следует избегать прямого осуждения их поступков. Здесь работник контактной зоны может воздействовать лишь личным примером тактичного и деликатного поведения;

– *умение пользоваться улыбкой*. Установлению доброжелательных отношений с клиентом в значительной степени способствует улыбка работника контактной зоны. Улыбка – символ высокой профессиональной культуры. Улыбка способна успокоить даже возбужденного посетителя.

Контактная зона – это собирательное понятие, в состав которого входит комплекс факторов физического (место предоставления услуг), психологического (коммуникативный процесс участников) и профессионального (опыт и знания представителя сферы услуг) характера.

Впечатление от работы контактной зоны решительным образом влияет на то, обратится ли вторично клиент в данную сервисную фирму. Она делает привлекательной для посетителей службу сервиса. В составе контактной зоны рассматривают пространство контакта, процесс и содержание контакта.

Работники сервисной организации используют коммуникативное взаимодействие с потребителями в контактной зоне. Контактная зона (зона видимости) – общая сфера, окружающая заказчиков (клиентов) в период нахождения их на предприятии сервиса.

Процесс контакта между клиентом и исполнителем. Ключевым отличием процесса обслуживания от производственного

процесса является участие клиента в операционных процессах. Объектом воздействия и участником создания сервисного продукта является человек – клиент, который выступает не только потребителем услуги, но и создателем проблем для сервисной организации.

В условиях свободы выбора услуги и отсутствия подчинения клиента сервисной фирме последняя вынуждена изучать клиента и разрабатывать специальные приемы воздействия на потребителя услуги. Эти приемы зависят от степени контакта клиентов и исполнителя услуги. В соответствии со степенью участия клиента в операционных процессах услуги варьируются от высококонтактных до низкоконтактных. Раньше большинство контактов происходило в режиме реального времени, в настоящее время контакты опосредуются новыми техническими средствами, хотя, видоизменяясь, роль непосредственных контактов сохраняется. Вместе с тем, какой бы сложной и длинной ни была цепочка продажи, в ней обязательно присутствуют профильные специалисты.

Исполнитель услуг выполняет тройную роль, являясь специалистом по сервисным операциям, продавцом и частью самого сервисного продукта. Из-за неосязаемости услуги ему приходится выступать своеобразным экспертом, на чьи знания полагается клиент. При этом клиенты оценивают внешний вид служащих, умение общаться, а также специальные (технические) навыки. Для персонала, контактирующего с клиентами, важны навыки межличностного общения, умение одеваться, умение, работая с клиентом, создавать желаемое обслуживание. Это первая особенность высококонтактного обслуживания.

Вторая особенность определяется сходством с театром. Все, что предлагается клиенту, – своеобразная игра вокруг какого-то процесса. Служащие должны не только аккуратно выглядеть, но и знать свои реплики при разговоре по телефону, принятии заказа, приветствии и т. д. Важна хорошая мимика.

То, что происходит в бэк-офисе, меньше всего интересует «публику». Клиенты оценивают качество услуги во время ее получения. Если же происходят сбои в работе «за кулисами», то клиенты сразу ощущают это на себе.

Третья особенность высококонтактного обслуживания связана с эмоциональностью труда.

Многие покупки совершаются под воздействием эмоций, а не логики, поэтому более эффективен продавец, который не просто отвечает на запрос клиента, а использует также эмоциональный фактор.

Удачные взаимоотношения между потребителями и производителями услуг строятся на взаимной удовлетворенности от полученных результатов и должны отвечать следующим условиям:

1. Первый сотрудник, вступающий в контакт с посетителем, должен быть профессионалом в своей области (пройти специальное обучение) – должен уметь не только четко и быстро обслуживать клиента, но и дать совет (по прическе, модели одежды, особенностям технологии).

2. Для эффективного профессионального контакта необходимо строгое соблюдение установленного режима работы, сотрудники должны присутствовать на рабочих местах.

3. Лицо, вступающее в контакт с клиентом, должно иметь соответствующий имиджу фирмы внешний облик. Прежде всего это фирменная одежда, соответствующая профессиональному назначению, удобная, чистая, скромная, выглаженная. Желателен фирменный значок или вышивка. К имиджу в контактной зоне относятся также хорошие манеры, опрятность в работе, общая подтянутость.

4. Сотрудники должны демонстрировать такое качество, как способность вызвать к себе доверие клиента, уметь приноровиться к ситуации.

5. В общении с посетителями должны выражаться достаточный уровень культуры, умение выбрать адекватную форму обращения.

6. Чтобы контакт проходил без эмоционального напряжения, со взаимным пониманием, хорошим настроением, надо уметь пользоваться знаниями в области коммуникативной психологии.

Содержание контакта. Содержательная часть прямого взаимодействия заказчика с представителем службы сервиса должна вызвать чувство удовлетворения у клиента. Если есть возможность,

необходимо быстро и качественно выполнить услугу. Если нет технической возможности, предложить альтернативы. Если у данного предприятия нет возможности предоставить услугу, дать информацию о предприятиях (предложить адрес, телефон), которые могут ему помочь. Бытует неверное представление о том, что нужно скрывать местонахождение «конкурентов». По законам психологии клиент запомнит доброе отношение к себе и в следующий раз скорее обратится в первую фирму, чем во вторую.

Важность содержательной части состоит в том, что продажа и выполнение услуги могут быть приравнены к продаже проекта. Но проблема состоит в том, что продажу услуги зачастую осуществляет профильный специалист (непрофессиональный продавец: инженер, строитель, финансист, врач и т. д.), выступая в не свойственной ему дополнительной роли. Подобное совмещение функций специалиста и продавца в одном лице в рыночной практике встречается относительно редко. Обычно функции продавца берут на себя менеджеры по продажам, а оказание профессиональной услуги остается за специалистом.

К сожалению, в мировой практике немного примеров успешной передачи этой функции от профильного специалиста к профессиональным продавцам. Однако какой бы сложной и длинной ни была цепочка продажи, в ней обязательно присутствуют профильные специалисты.

Следует максимально использовать не прямое воздействие на психику клиента через необходимые сведения об оказываемых услугах и формах обслуживания, которые нужно представить красиво и эффектно. Это прежде всего прейскурант, перечень оказываемых услуг, нормативно-техническая документация (наглядная и легкодоступная), копии свидетельства о регистрации и лицензии.

Образцы изготавливаемых изделий, различные виды отделок, используемые материалы должны находиться в закрытом, хорошо обозримом месте (в шкафах, на стендах, в витринах). В фотосалонах, например, должны быть представлены образцы фотографий и фотоизделий, в парикмахерских – все виды причесок и стрижек

с указанием их названий, на искусно выполненных фото. Изготавливаемые изделия, виды работ, применяемых материалов могут быть представлены и в хорошо оформленных фотоальбомах, доступных каждому посетителю.

Перечисленные особенности контактной зоны универсальны для любого предприятия сервиса. Однако можно выделить такие помещения, в которых процесс обслуживания и само производство услуги объединены. Это, например, салон (фотосалон, модельный салон и др.), контактная специфика сервисной деятельности в котором имеет свои особенности. В этом случае место приема и оформления заказов должно быть обособлено, а место консультанта – доступно и открыто. В местах, где обслуживаются дети, следует предусмотреть детскую мебель, игры.

Контакт с посетителем – ядро сервисной деятельности. Здесь нужна профессиональная подготовка, которая предполагает:

- обеспечение продавцов услуг знаниями о товаре, услугах (чтобы выглядеть компетентными в глазах клиентов);
- формирование образа предприятия, атмосферы помещения, имиджа продавца, чтобы создать доверие у клиента заранее;
- обеспечение продавцов услуг знаниями о категориях клиентов, об их предпочтениях, задаваемых ими вопросах, о часто складывающихся ситуациях, способах управления ими;
- обучение продавцов быстро определять конфликтные ситуации, выбирать способы контроля и управления ими, разрешать их.

В профподготовку, кроме обучения профильным навыкам и информации, должны входить психологические знания и практикум по темам: коммуникативные процессы (особенности вступления в психологический контакт, поддержания и выхода из контакта), конфликтология, психология восприятия, экспресс-психодиагностика, приемы эффективных переговоров, технологии продаж услуг, презентация фирмы и услуги и др.

Покупая услуги, клиенты приобретают нечто большее, чем стандартные услуги: они покупают и связанный с ними жизненный опыт, и ощущения. Кроме обладания услугой клиент приобретает контакты, общение с другими людьми. Сфера услуг предполагает

установление подлинных человеческих взаимоотношений, которые становятся все важнее и во всех других сферах деятельности.

Важно сформировать психологический настрой работников сервисной фирмы на превращение покупателей, обратившихся впервые, в приверженцев фирмы. Это может быть достигнуто с помощью наиболее эффективной (с позиции психологии) и перспективной техники продаж, основанной на нейролингвистическом программировании (НЛП). Основными задачами НЛП, или «техники убеждающих воздействий», являются:

- построение доверительных отношений с покупателем;
- фокусирование внимания покупателя на словах продавца;
- формирование у покупателя установки на немедленное действие.

Для успешного осуществления процесса продажи сначала необходимо выстроить доверительные отношения с покупателем на основе взаимосвязи и взаимопонимания (так называемый раппорт*). Первый шаг к этому – продемонстрировать покупателю собственную *конгруэнтность*, т. е. соответствие между словами и жестами, между декларируемым эмоциональным состоянием и бессознательной экспрессией лица. Цель продавца – снять у покупателя барьер недоверия, так как всякое несоответствие может вызвать негативную реакцию со стороны покупателя и отпугнуть его. Это объясняется следующей закономерностью: люди обожают делать покупки, но навязывание им товара или услуги может вызвать сильное раздражение.

Следующий психологический прием к установлению взаимопонимания – подстройка под поведение покупателя, основанная на технике зеркального отражения. Причиной использования данного приема служит тот факт, что больше всего люди доверяют самим себе, бессознательно они также доверяют тому, кто в чем-то похож на них. На практике используются следующие элементы копирования: скорость речи покупателя, интонация, манера разговора, характер движений, имитация позы. Психологически поку-

* От фр. *rapport* – взаимосвязь, взаимопонимание.

патели в основном устроены так, что позитивно реагируют на интимно-доверительные интонации, уверенность и открытость в поведении, средний темп речи и похожесть на самого себя. Для фокусирования внимания покупателя можно использовать несколько приемов: изменение позы, громкости речи, интонации, движение рукой, перемену темы разговора. Как правило, за этим следует ответная реакция покупателя. Тогда необходим следующий психологический прием – формирование состояния транса путем перефокусировки внимания покупателя на его внутреннее состояние, собственные желания. Тогда деньги, стоимость товара или услуги уходят на второй план, возможные финансовые потери игнорируются.

Эффективным является также прием вовлечения покупателя в некоторый процесс, в совместную деятельность с продавцом («Сейчас мы обратим внимание на четкость изображения...»). Местоимение «мы» психологически несет в себе функцию приглашения к совместной деятельности, и внимание покупателя будет привлечено до тех пор, пока это действие не закончится. Можно фокусировать внимание покупателя с помощью эффекта незавершенного действия («Для вас есть еще очень выгодное предложение...») и создания у него позитивного ожидания («Это важнее, чем вы можете подумать...»).

Завершающий этап в технике продаж, основанный на нейролингвистическом программировании, – это создание установки на немедленное действие. Покупатель очень часто, несмотря на усилия со стороны продавца, находится в состоянии нерешительности и неопределенности. Поэтому необходимо подтолкнуть его к принятию решения, указав на последствия возможного бездействия. Это можно реализовать посредством следующих психологических приемов: убеждения в срочности принятия решения, иллюзии выбора, гипотетического предположения. Эффективно с точки зрения психологии гипнотическое внушение о необходимости сделать покупку. В этом случае продавец произносит высказывание, состоящее из двух частей. Например: «Воспользуйтесь этой услугой, и вы действительно обретете красоту и уверенность в себе». Первая половина фразы адресована рациональной части сознания и выглядит

как предложение или запрос. Она должна произноситься очень уверенно и может быть дополнена определенным сочетанием мимики, жестов и интонации, воздействующих на подсознание. Вторая часть адресуется бессознательной сфере и внушает покупателю получение определенной выгоды, связанной с первой частью. При обращении к бессознательной сфере покупателя тон следует понизить, а темп речи замедлить.

Таким образом, процесс купли-продажи товаров и услуг имеет психологическую основу, и наиболее действенным элементом является наличие у потребителей определенных мотивов к покупке и их стремление к удовлетворению разнообразных потребностей. Умение тестировать темперамент и психологические типы покупателей, а также находить к ним подход во многом определяет успех реализации коммерческого предложения.

Это только одна сторона медали. Знание экспресс-психодиагностики становится особенно важным в последние годы в связи с терактами в публичных местах, а также из-за резко возросшего количества психических заболеваний. Даже если клиент абсолютно психически здоров и не имеет злых намерений, работник сферы сервиса должен уметь быстро и ясно понять цель прихода клиента, его потребность, а также меры для удовлетворения.

Психологические знания важны и для лиц, которые уже давно работают в сервисе и считаются профессионалами. Однако в жизни каждого человека бывают не слишком светлые периоды (неудачи, конфликты, стрессы, переутомления и пр.). В этих случаях необходимо обучать сотрудников справляться с этими состояниями. Это прежде всего выгодно экономически: вероятность выхода из строя специалиста, владеющего методами самодиагностики и приемами самовосстановления, гораздо меньше. Психологи-практики знают: в первую очередь необходимо обучить управленцев высшего звена. И лишь затем, когда они осознают важность такого обучения, его значение и экономическую выгоду, то сами начнут вводить такие формы обучения на своих предприятиях для рядовых сотрудников.

Сервисная деятельность конфликтогенна, потому что включает немало условий для возникновения недовольства клиента. При некачественном исполнении заказов конфликт неизбежен. Обслуживающий персонал обязан принести извинения, сгладить недовольство заказчика, принять исчерпывающие меры к исправлению допущенного брака или по возможности заново произвести работу. Все сотрудники сферы сервиса – от первого лица до уборщицы – должны уметь вести себя профессионально в конфликте. Этому также нужно учиться.

У сервисной организации должен быть свой стиль обслуживания, соответствующий ее имиджу. Стиль обслуживания проявляется в контактной зоне и сочетает в себе практические приемы обслуживания, свойственные работникам сервисной организации. Детализация стиля обслуживания отражается в сценарии обслуживания.

Сценарий обслуживания – это сюжетная схема, по которой происходит обслуживание потребителей в процессе предоставления им тех или иных услуг. В сценарии кратко излагается процесс обслуживания с разбивкой на этапы и указанием различных видов сопровождения – музыкального, звукового, светового, анимационного и т. д.

Сервисная организация вправе самостоятельно устанавливать в местах оказания услуг правила поведения для потребителей, которые не противоречат законодательству Российской Федерации (ограничение курения, запрещение нахождения в верхней одежде и др.).

Атмосфера пространственной среды контактной зоны формируется за счет интерьера помещения, в котором проходит обслуживание (отделка помещения, флористическое оформление, меблировка, технологическое оборудование, указатели), микроклиматических условий (освещение, цветовые характеристики, температура и влажность воздуха, уровень шума, гигиеничность и чистота) и звукового сопровождения.

Комфорт и безопасность среды контактной зоны являются свойствами услуги и составляющими качества обслуживания. Среда контактной зоны влияет на поведение потребителей и принятие решений о покупке.

Как вести себя с трудными людьми различных типов. Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также свои собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

Тип «паровой каток»/«шермановский танк». Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Они могут вести себя так потому, что убеждены в своей правоте и хотят, чтобы о ней знали все окружающие. В то же время некоторые из таких людей могут бояться раскрытия своей неправоты. Для «парового катка» подрыв его имиджа – ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться, уйти с дороги или уступить этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же избирается иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку возможность «выпустить пар», затем спокойно и уверенно высказать ему собственную точку зрения. Но нужно постараться не ставить под сомнение его правоту, поскольку в результате можно неизбежно столкнуться с враждебной реакцией. Необходимо определить свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом, подавить ярость человека собственным спокойствием; это поможет ему справиться со своей агрессивностью, таким образом можно прийти к общему решению.

Тип «скрытый агрессор»/«снайпер». Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправданно: кто-то поступил неправильно, а он выполняет роль тайного мстителя, восстанавливая справедливость. Он может вести себя таким образом и потому, что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто.

Опять же, если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека – это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт причинения зла и затем определить скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы

выше этого, сказав что-нибудь наподобие «чего вы добиваетесь этим?». Если он начнет отрицать факты, приведите доказательства. При этом следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы агрессивны настроены по отношению к нему, так как это может привести к открытой стычке. Если привести еще несколько разоблачительных примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их. Когда же все будет извлечено на поверхность, можно выявить истинные причины «трудности» человека и найти решение проблемы.

Тип «разгневанный ребенок»/«взрывной человек». Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе: он взрывается как ребенок, у которого плохое настроение. Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Так, например, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее и опасаясь утратить контроль; или начальник может вспылить, чувствуя, что подчиненные совсем отбились от рук.

Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), заключается в том, чтобы дать человеку накричаться, дать выход эмоциям или убедить в том, что вы слушаете его. Необходимо дать понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его. Затем, когда он успокоится, следует вести себя с ним как с обычным, разумным человеком, как будто не было никакого взрыва с его стороны. Необходимо дипломатично и доброжелательно предложить ему обсудить возникшую проблему. Если обнаружится, что человек несколько смущен после такой вспышки, принять его извинения, если они последуют, он будет чувствовать себя лучше. Но еще лучше отвлечь внимание от случившегося, тогда человеку будет легче об этом забыть. Почувствовав, что он снова контролирует ситуацию, такой человек снова будет казаться спокойным и рассудительным.

Тип «жалобщик». Жалобщики бывают двух типов – реалистичные и параноидальные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Жалобщики обоих типов часто бывают охвачены какой-то идеей и обвиняют других – кого-то конкретно или весь мир в целом – во всех грехах. В некоторых случаях можно столкнуться с жалобщиком, находясь в роли только благодатного слушателя, в других – как предмет его жалоб и обвинений.

Если жалобщик завел разговор о каком-то третьем лице, то лучше всего поддакивать ему. В ином варианте можно возразить и сказать, что он не прав. Однако ни один из этих подходов не поможет решить исходную проблему. В первом случае жалобщик найдет еще один повод для сетований: его не желают выслушать. Во втором случае он начнет защищаться, поскольку началось наступление на него: не согласились с обоснованностью его жалоб.

Поэтому следует начать с того, чтобы выслушать жалобщика. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен: никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства.

Следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им, возможно, повторив это иными словами. Затем, после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения или перевода разговора на иную тему. Если человек начнет повторяться, что характерно для жалобщиков, вам следует спокойно и уважительно прервать его. Следует постараться переключить его внимание на решение проблемы. Что он собирается делать в сложившейся ситуации? Есть ли кто-то еще, кто мог бы помочь разрешить конфликт? Если он обвиняет в чем-то вас, то что бы вы могли сделать вместе для выработки устраивающего обоих решения? То есть следует признать сказанное этим человеком, а затем двигаться дальше.

Вовсе не следует тем не менее во всех случаях признавать жалобу справедливой. Если она обоснованна, разумеется, стоит согласиться. Если же нет, то нужно показать, что вы поняли сказанное, и занять нейтральную позицию. Сделать упор на то, что теперь, когда суть вопроса ясна, необходимо определить, что же делать дальше. Возможно, потребуется не один раз направлять разговор в сторону решения проблемы. А если удастся прервать этот поток повторяющихся жалоб, то можно заняться самим конфликтом, обсуждая его, и подумать над тем, существуют ли реальные варианты его разрешения. Если же этот человек обвиняет кого-то или что-то необоснованно, можно помочь ему увидеть свою ошибку. Конечно, если поток жалоб превратился в непреодолимый замкнутый круг и разговор уже невозможно направить в конструктивное русло, всегда можно махнуть рукой на это. По крайней мере, вы сделали все, что могли.

Тип «молчун»/«тихоня». Люди этого типа могут быть скрытными по многим причинам, и то, что особенно разочаровывает в общении с ними, так это то, что причины их скрытности неизвестны. Ключом к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, является преодоление этой замкнутости. Можно иметь некоторые предположения (например, человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться в этом), но исходить из них не лучший вариант. В случае ошибки это может только усложнить ситуацию.

Для того чтобы вскрыть суть проблемы, следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами «да» или «нет» либо просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, задавать стоит следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?». При этом, если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать информацию, можно поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они (например: «Мне кажется, вы избегаете моего общества, так как вам кажется, что я уделял вам недостаточное внимание на прошлой вечеринке»). Перебирайте возможные причины или побуждайте человека к разговору, признайте даже, что ему, может быть,

трудно поделиться своими чувствами (стоит сказать, например: «Я знаю, что вам, может быть, не по душе разговор на эту тему, но если бы мы могли обсудить эту ситуацию открыто, то могли бы найти приемлемое для обоих решение»).

Покажите, что отношение к человеку будет сочувственным и доброжелательным, что бы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе потому, что не хотят оскорбить чувства других, научены горьким опытом не делиться ни с кем своими чувствами, хотят избежать конфронтации, считают, что их мнение не принимают во внимание, или потому, что они просто пугливы. Таким образом, особенно важно оценить, поддержать и признать такого человека, показать, что бы он ни сказал, вы не будете сердиться, обижаться, обвинять его и т. п.

С такими людьми легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа. Но если предмет разговора важен, следует довести дело до конца. Замкнутый человек может раскрыться, как раковина, отдающая жемчуг. Когда придет время, нужно оказать поддержку этому процессу, показать, что вы благодарны человеку за то, что он разговаривает с вами, независимо от того, согласны вы с ним или нет. Если он вдруг сделает паузу, не торопите его, дайте время выговориться. Если начнете говорить сами, чтобы заполнить паузу, человек может опять замкнуться. Сохраняйте напряженность ожидания его слов. Если в этом наблюдается какой-то прогресс, поощряйте и побуждайте человека к продолжению разговора.

В то же время сохраняйте чувство меры. Если человек внезапно замолчал и все больше сопротивляется попыткам продолжить беседу, не стоит настаивать на этом, следует поблагодарить его и, если это необходимо, попытаться договориться о новой встрече. Может быть, это не все удастся с первой попытки, но если вы добились какой-то открытости, то процесс по крайней мере начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом.

Тип «сверхпокладистый». Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающими трудностей в общении с ними, потому что они всегда уступают, чтобы помочь и тем самым понравиться другим людям. Но время от времени они соз-

дают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Сотрудник берет на себя какую-то работу и не выполняет ее; друг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа.

Если существует необходимость продолжать общение с таким человеком, то ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны. Настаивайте на том, что хотите знать, что в действительности думает этот человек, и хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии или что он хочет сделать. Сделайте упор на то, что больше всего вас беспокоит его непоследовательность, а не то, согласится он с вами или нет.

Нужно настаивать на том, чтобы человек говорил правду, не важно, какую. Его следует убедить в том, что отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается, а тем, насколько он будет правдив и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем.

А как же быть с людьми других типов? Как и во многих уже описанных ситуациях, ключ к решению проблемы состоит в открытом обсуждении причин «трудного» поведения человека. Самостоятельно или совместно постарайтесь выявить скрытые нужды и интересы, обуславливающие такое поведение. После того как они определены, легче найти способ их удовлетворения и, таким образом, разрешения конфликта. В идеале можно преодолевать проблему «трудного» поведения и разрешать любые конфликты беспрепятственно [Романович, с. 38].

5.2. Примерные стандарты обслуживания в различных видах услуг (размещение, питание, индустрия красоты)

Стандарты поведения и общения персонала гостиниц. Работники гостиничной индустрии должны владеть основами профессиональной этики, правилами международных этических норм,

обеспечивать высокую организованность труда и дисциплины. Однако овладение социальными нормами не свидетельствует о высокой культуре обслуживания. Только глубокое понимание ситуации, умение самостоятельно вырабатывать правила общения с клиентами, понимать себя и других – вот суть культуры человеческих отношений и высший тип моральной регуляции поведения, чем несомненно должен владеть обслуживающий персонал гостиничных предприятий.

Говоря о культуре поведения работников сферы гостиничного сервиса, можно выделить две стороны: контакты с клиентом и контакты с персоналом, которые подразумевают в первую очередь организацию проживания и, самое главное, общение с клиентом. Независимо от интерьера и условий проживания в гостинице крайне важными остаются уровень обслуживания и общение с клиентом.

Гостиница является предприятием, деятельность которого направлена на обслуживание отечественных и иностранных гостей. Поэтому неукоснительным правилом для персонала является уважительное отношение к любым культурным традициям и образу мышления, а также готовность к общению без предрассудков со всеми. Гордостью любой гостиницы является персонал, способный говорить на разных языках и производить хорошее впечатление на гостей уровнем своих знаний и гибкостью общения.

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружественной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник гостиницы сможет добиться расположения гостя. Гости и сотрудники должны строить свои отношения на взаимном уважении, становясь равноправными деловыми партнерами. Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к любому сотруднику гостиницы со своими проблемами и заботами и чтобы его ожидания оправдались. Именно такой уровень обслуживания является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Гость – это не тот, кто мешает работе персонала, напротив, он главная причина, по которой трудится весь персонал. Обслуживание гостей не должно выглядеть как одолжение. Наоборот, это гости

оказывают любезность, давая возможность каждому сотруднику проявить себя и заработать.

Гость не тот человек, с которым следует спорить или которому следует доказывать, кто сильнее.

Каждый сотрудник гостиницы должен понимать, что качество – это не недоступная роскошь, а неусыпное внимание к потребностям гостей. Персонал любой гостиницы должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей.

Немаловажную роль играют и взаимоотношения персонала. Если персонал гостиницы многонационален, сотрудники должны относиться друг к другу с уважением независимо от положения и культурных различий. Должностные лица, начальники отделов и департаментов, а также весь остальной персонал должны знать друг друга и общую организационную структуру. Очень важен навык персонала работать в команде.

Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет гостиница.

Культура поведения гостиничного работника включает в себя все стороны внешней и внутренней культуры человека, а именно правила обхождения и обращения, умение правильно выражать свои мысли, соблюдать речевой этикет.

Вежливость свидетельствует о культуре человека, его отношении к работе и коллективу. Для гостиничного работника очень важно быть тактичным во взаимоотношениях с гостями, постоянно помнить об уважении к человеку.

Тактичное поведение гостиничных работников складывается из ряда факторов. Главный из них – умение не замечать ошибки и недостатки в поведении гостей, не акцентировать на них внимание, не проявлять излишнее любопытство к их одежде, обычаям, традициям. Нельзя задавать ненужные вопросы, рассказывать о своих делах, проявлять назойливость.

Нельзя показывать гостю, нравится он тебе или нет, делать ненужные замечания, читать нравоучения, высказывать различные претензии, расспрашивать гостей об их личной жизни.

Необходимо вести себя тактично и по отношению к посетителям гостей: нельзя расспрашивать о цели визита, заходить в номер без разрешения проживающего.

Тактичность проявляется и во внимании к гостю. Если гость заболел, нужно помочь ему купить лекарство, позвонить по телефону. Особенно внимательным и тактичным надо быть к пожилым людям, прощать их слабости, ведь они часто рассеянны, забывчивы и ранимы.

Достоинство и скромность – обязательные для гостиничного работника черты человеческого характера. Если скромность требует сдержанности и такта в общении, то дисциплина – соблюдение установленного порядка, аккуратности, точности. Скромность и дисциплина предполагают и высокое чувство ответственности за порученный участок работы.

Обслуживающий персонал должен помнить всегда, что этаж или комната горничных – это прежде всего служебные помещения, а персонал, занятый в смене, находится при исполнении служебных обязанностей.

Культура поведения и общения связаны и с понятием культуры речи. Гостиничному работнику необходимо уметь грамотно, ясно излагать свои мысли. За культурой речи, как и за тоном, нужно следить постоянно. Культура речевого этикета предполагает не только умение говорить, но и умение слушать собеседника, не перебивая его.

Многое зависит от умения правильно встретить гостя. Гость должен быть встречен в администраторской и на этаже приветливой фразой: «Добро пожаловать в нашу гостиницу!». Ему должны быть даны краткая характеристика гостиницы и точная информация о порядке проживания, об услугах, которыми он может воспользоваться. Провожая гостя, администрация и работники этажа помимо вежливого прощания должны обязательно пожелать гостю доброго пути и пригласить снова посетить отель. Разумеется, это не имеет ничего общего с ролепством и заискиванием перед гостями.

Гость с первого шага при входе в гостиницу и до самого отъезда из нее должен чувствовать уважение к себе.

Очень важны безукоризненные манеры – умение держать себя в обществе в соответствии с правилами хорошего тона и этикета. В манерах проявляются нравственный облик человека, внутренняя культура, отношение к окружающим.

По тому, как человек стоит, ходит, сидит, держит руки и ноги, можно судить об уважении или пренебрежении к окружающим. Каждая поза должна быть корректной, естественной и соответствовать обстановке. То, что можно разрешить себе, находясь в одиночестве, недопустимо в присутствии других.

Приятное впечатление производит человек с прямым станом и хорошо тренированным телом. Его походка, осанка и движения плавны и в то же время умеренно энергичны.

Существуют определенные нормы манеры поведения:

- стоять нужно прямо, но не напряженно;
- походка человека с прямой осанкой, гибкими и размеренными движениями является красивой и здоровой. Руки движутся в ритме с шагами. Ступни при ходьбе почти параллельны, пальцы немного развернуты наружу;

- при поклоне корпус должен оставаться прямым, руки опущены по бокам и пятки соединены. Легкий поклон представляет собой плавный наклон головы. Глубокий поклон также начинается с опускания головы и затем переходит в поклон верхней части тела. Кланяться принято медленно, плавно и спокойно;

- на стуле нужно сидеть прямо и свободно, не горбясь и не облокачиваясь. Не следует раскачиваться на стуле, сидеть на краешке либо верхом. Сидеть нужно, держа колени вместе, ступни, по возможности, одна возле другой;

- считается некрасивым подпирать щеку рукой или класть голову на руки;

- незанятые руки нужно держать спокойно, некрасиво выглядит привычка тереть что-либо, стучать пальцами по столу или стулу;

- пальцы необходимо всегда по возможности держать вместе. Отставленный мизинец выглядит манерно;

- кашлять, чихать и сморкаться следует бесшумно, незаметно и непременно пользоваться носовым платком;

- нельзя смеяться с широко открытым ртом.

Работникам гостиниц необходимо соблюдать принцип: сидеть в холлах, вестибюлях, коридорах, местах отдыха проживающих не положено. Для этого существуют служебные комнаты.

Всему персоналу гостиницы при исполнении служебных обязанностей необходимо выработать привычку ходить мягко, спокойно, бесшумно, уверенно, не бегать, но и не двигаться слишком медленно. Спокойная, умеренная походка подчеркивает служебное положение должностного лица.

Таким образом, чтобы гостиница соответствовала мировым стандартам обслуживания, персоналу следует быть тактичным во взаимоотношениях с гостями, постоянно помнить об уважении к человеку, соблюдать культуру речевого этикета и постоянно следить за культурой речи, так как работники гостиницы оказываются объектом наблюдения, оценки и суждений о культуре и воспитании.

Стандарты обслуживания в ресторане. То, что в ресторане присутствует прекрасная кухня и стильный интерьер, совсем не означает, что посетитель останется доволен, потому что степень удовольствия зависит также и от людей, которые его обслуживают. Хорошее обслуживание обеспечивается простыми правилами, и в большинстве ресторанов эти правила прописаны. Если же таковых нет, то

- мы не сможем проверить, соблюдаются они или нет;
 - могут возникнуть споры и разногласия относительно методов и алгоритмов работы;
 - всегда должен быть рядом человек, который примет нужное решение (обычно руководитель службы), без него ничего не делается;
 - непонятно, кто должен заниматься тем или иным вопросом;
 - не ясно, кто несет ответственность, и можно услышать что-то вроде «это от меня не зависит», «это не моя компетенция»;
 - если что-то не сделано, всегда можно сказать: «мне никто не говорил»;
 - инициатива становится наказуемой.
- Как видим, целый ком проблем.

«Только их научим, они уходят» – данный факт очень неприятный и болезненный для работодателя, который инвестирует время и деньги в персонал. К сожалению, нет способа полностью избежать этого, но если в ресторане существуют стандарты работы, заменить уволившегося работника будет легче. Во-первых, легче подобрать достойного кандидата; если уже на этапе собеседования ознакомить его с правилами и стандартами работы – сразу будет понятно, подходит он для данной должности или нет. Сотруднику будет легче вникнуть и адаптироваться, потому что правила помогают: эффективной адаптации, быстрому обучению новых людей.

Чек-лист (пример 1) – один из важнейших механизмов в работе ресторатора. Он оказывает неоценимую услугу по контролю ряда функций. Чек-лист должен быть персонализирован, потому что задача состоит в том, чтобы не просто совершить определенный набор действий, но и нести ответственность за них. Поэтому инструкции и стандарты для исполнительного персонала помогают не упустить ни одну функцию и проверить все шаг за шагом (примеры 2, 3).

Пример 1

Чек-лист хостесс на открытие ресторана

Натереть до блеска столы	
Натереть полирующим средством стойку	
Выложить на стойке меню, винные карты, спички, рекламу	
Застелить покрывала на диванах ровно	
Протереть телефоны	
Навести порядок на стойке для прессы	
Навести порядок в гардеробном шкафу	
Вести контроль за необходимым количеством плечиков (60 штук)	
Стулья возле гардероба поставить ровно	
Включить 16-й канал TV	

Стандарт подачи напитков

1. Первый или единственный бокал для вина ставится на расстоянии 2,5 см от кончика основного ножа.

2. Дополнительные бокалы, фужеры и рюмки располагаются под углом 45 градусов влево (к центру стола) от первого бокала, но иногда, в особых случаях, их можно направить вправо.

3. Бокалы для вина ставятся на стол в порядке их использования. Если на столе мало места для размещения бокалов и рюмок в ряд, то их ставят треугольником.

4. Перед подачей вина к столу его необходимо охладить. Белые столовые вина следует охлаждать до +10–15 градусов, столовые красные – до +15–18 градусов, некрепленые (натуральные) – до +18–20 градусов.

5. Для опробования вина применяют специальные бокалы тюльпановидной формы, т. е. сужающиеся кверху. Это необходимое условие, которое требуется соблюдать. Такая форма бокала не позволяет аромату вина улетучиваться сразу из прозрачного тонкого стекла. Бокал наполняют вином так, чтобы поверхность вина находилась в самом широком месте сосуда.

6. Все бокалы, фужеры и рюмки, независимо от того, чистые они или использованные, следует переносить на специальном подносе для бокалов. Допускается перенос фужеров, зажав ножки между пальцами левой руки вверх дном, но только в том случае, если сервировка стола производится до прихода гостей. Всю стеклянную посуду принято брать за ножку или низ стакана независимо от того, использована она или нет.

7. Принеся заказанное вино, прежде всего его следует показать гостю. При этом следует поместить бутылку с вином на ладонь левой руки, положив под нее салфетку, этикеткой к гостю так, чтобы он мог с легкостью прочесть ее.

8. Называя вино, упомяните производителя, сорт вина и год сбора урожая. Не стоит открывать бутылку до тех пор, пока гость не подтвердит, что это именно то вино, которое он заказал.

9. Получив подтверждение, бутылку следует взять в левую руку за горлышко и наклонить под углом в 45 градусов на уровне пояса. Эта процедура позволит официанту ровно срезать фольгу ножом, прямо над выступающим ребром, примерно на 0,5 см ниже верхнего края бутылки. Острием ножа следует снять отрезанную часть фольги. Данная процедура проводится, даже если в фольгу вмонтирован перфориро-

ванный подвесной ярлык, чистый срез предотвратит попадание вина на ярлык и вино не будет капать при налипании.

10. Затем официант, держа левой рукой горлышко бутылки, в центр пробки должен ввернуть штопор до последнего витка спирали, это позволит не проткнуть пробку насквозь. После того как официант вытянет пробку из горлышка бутылки, ее рекомендуется вытянуть при помощи пальцев, наклонив чуть вбок. Это сохранит пробку от разрушения и позволит извлечь ее без звука.

11. Пробку следует снять со штопора и предъявить гостю, чтобы тот убедился, что пробка не повреждена, особенно при подаче высоко-сортных красных вин. Для соблюдения этого правила следует заранее поставить на стол маленькую тарелочку. Если на пробке указано название завода–изготовителя вина, пробку следует разместить на тарелочке таким образом, чтобы эта надпись легко читалась. После того как пробка будет вынута, горлышко бутылки следует протереть салфеткой.

12. Взять бутылку в правую руку этикеткой к хозяину стола. В бокал наливается примерно 30 мл вина. Причем струя вина должна быть направлена в центр бокала, а горлышко бутылки не должно прикасаться к стенкам бокала.

13. Если стол сервирован разными бокалами для вина, то в меньшие по объему наливается белое вино, а в большие – красное.

14. После того как хозяин стола одобрит вино, его разливают в бокалы гостей, начиная с женщин старшего возраста.

15. Бокалы следует наполнять не более чем на две трети. За столом принято наливать вино, стоя справа от гостя. Процедура завершается наполнением бокала хозяина застолья.

16. После наполнения бокалов бутылку с белым вином ставят в охладитель, в ведерко со льдом или на стол, если об этом просят гости. Бутылки с красным вином ставят либо на подсобный стол, либо на обеденный – по просьбе гостей. При этом бутылки с белым вином, помещенные в ведерко со льдом, следует накрыть сверху развернутой салфеткой.

17. Бокалы доливаются каждый раз, когда вина в них остается на одну треть.

18. Когда бутылка опустеет, следует узнать у хозяина, нужно ли принести еще одну бутылку того же вина или подать винную карту для другого выбора. Если требуется бутылка того же вина, нет необходимости менять бокалы до тех пор, пока об этом не попросит хозяин застолья. Чаще всего процедуру опробования вина повторять необязательно, бутылка просто открывается и бокалы доливаются.

19. Если же выбрано другое вино, бокалы должны быть заменены. Процедуры открывания бутылки и снятия пробы повторяются. Процедура снятия пробы повторяется и в том случае, когда заказывается вторая бутылка того же вина, если это дорогое, изысканное вино.

Пример 3

Памятка официанту: заказ и сервировка вина

1. Принимают заказ на вино и подбирают правильное вино, проверяя, соответствует ли его температура установленным нормам.

2. Расставляют на столе бокалы.

3. Представляют вино хозяину, т. е. человеку, который сделал заказ.

4. Если вино подходит, открывают бутылку и кладут пробку на стол (на блюдечко).

5. Прежде всего дают попробовать вино хозяину, налив в бокал немного вина.

6. Если хозяин одобрит выбор и вкус, сервируют вино в первую очередь женщинам по старшинству, затем мужчинам по старшинству, а в заключение – хозяину.

7. Если клиент желает к основному блюду или десерту другое вино, действуют так, как описано выше.

Все знают, что такое хорошее обслуживание. Каждый хотя бы раз испытал это на себе, а значит, способен дать это другим. Главное – помнить, что добиться искреннего отношения и уважения к гостю можно, только воспитав уважение к самому себе и своей профессии.

Стандарт обслуживания в индустрии красоты. Все чаще владельцы салонов красоты отмечают важность эффективно работающего стандарта обслуживания клиентов.

Документ «Стандарт обслуживания клиентов» описывает, как сотрудник салона красоты должен выполнять свои обязанности. (Должностная инструкция перечисляет, что должен делать сотрудник на данной должности.)

Стандарт обслуживания клиентов отличается от должностной инструкции тем, что описывает сценарий поведения сотрудника в индустрии красоты на основе профессиональной роли.

Стандарт обслуживания клиентов в индустрии красоты

Раздел	Содержание раздела
Этапы обслуживания	Задаются последовательность и структура процесса обслуживания
Фразы и речевые модули	Предлагаются конкретные модели речевого поведения
Жесты, мимика, дистанция, внешний вид	Описываются позитивные неречевые сигналы
Реакции в соответствии с ожиданиями клиентов	Выбираются наилучшие способы реагирования
Правила и приемы обслуживания	Указываются конкретные алгоритмы действий
Ошибки в обслуживании	Объясняются сигналы и действия, недопустимые в обслуживании

Стандарт призван дать персоналу салона красоты четкое понимание того, что требуется с точки зрения обслуживания клиентов. Стандарт – это необходимый минимум требований, без соответствия которым специалист не может работать с клиентами. Содержание стандарта и необходимость его неукоснительного соблюдения не могут быть предметом обсуждения между руководителем салона красоты и сотрудником. Выполнение стандарта является требованием салона красоты как бизнес-единицы к своему сотруднику.

Владельцам салонов красоты нереалистично надеяться на такие качества персонала, как хорошие манеры, развитая интуиция и здравый смысл, предполагая, что сотрудники сами догадаются, как именно необходимо обслуживать клиентов. Перечисленные качества сильно различаются от сотрудника к сотруднику. Если специалист салона владеет технологиями оказания парикмахерских или косметологических услуг, это не дает гарантии, что он будет

отлично взаимодействовать с клиентами, проявляя навыки сервисного поведения и соблюдая деловой этикет. Усугубляет ситуацию и ухудшение качества трудовых ресурсов.

В индустрии красоты удерживать клиентов и конкурировать с другими салонами важно не только на уровне ассортимента услуг (*что* предлагает ваш салон), но и на уровне обслуживания (*как* ведут себя сотрудники).

Для этого необходимы:

- четкий, однозначно понимаемый стандарт обслуживания клиентов;
- регулярное обучение персонала салона красоты работе по стандарту;
- мотивация к отличному обслуживанию клиентов на основе стандарта;
- систематический контроль за соблюдением стандарта;
- коррекция поведения персонала и стандарта в необходимых случаях [Индустрия красоты].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

Бутенко А. А., Воронецкая О. С., Дементьева С. В. и др. Сервисная деятельность в туризме и гостиничном бизнесе : учеб. пособие / под ред. Лойко. Томск : Томск. политехн. ун-т, 2004. 268 с.

Лукова О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учеб. пособие. М. : ФОРУМ, 2012. 160 с.

Кадиева С., Рафаилова Г. Забота о клиенте : Наука и экономика / Экон. ун-т. Варна, 2009.

Романович Ж. А., Калачев С. Л. Сервисная деятельность : учеб. / под общ. ред. проф. Ж. А. Романовича. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Издат.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. 284 с.

Индустрия красоты: Стандарт обслуживания клиентов – Видеоportal Веры Кобзевой : [сайт]. URL: <http://kobzeva.com/article/article/242/> (дата обращения: 08.10.2015).

Черникова В. Современный подход к определению комфорта в гостинице [Электронный ресурс]. Все о туризме. Туристическая библиотека. URL: http://tourlib.net/statti_tourism/chernikova2.htm (дата обращения: 20.10.2015).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
1. Теоретико-методологические основы сервиса	5
1.1. XXI век – век тотального сервиса	5
1.2. Сервис как услуга и обслуживание	7
1.3. Классификации услуг	9
2. Комфорт: сущность и значение	15
2.1. Комфорт как ключевой инструмент в создании качественного туристского продукта	15
2.2. Стратегия обслуживания клиентов и виды комфорта	19
2.3. Современный подход к определению комфорта в гостинице ...	24
3. Принципы отличного обслуживания клиентов и предоставление качественных услуг	33
4. Формы обслуживания – фактор, обеспечивающий комфорт	35
5. Стандарты обслуживания как технология обеспечения комфорта	39
5.1. Соответствие услуги, контактной зоны и процессов обслуживания	42
5.2. Примерные стандарты обслуживания в различных видах услуг (размещение, питание, индустрия красоты)	58
Библиографические ссылки	70

Учебное издание

Аносова Татьяна Геннадьевна
Танчев Живко

ТЕХНОЛОГИИ КОМФОРТА

Учебное пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*
Редактор *Т. А. Федорова*
Корректор *Т. А. Федорова*
Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

План изданий 2016 г. Подписано в печать 23.09.2016.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 3,6. Усл. печ. л. 4,19. Тираж 100 экз. Заказ 259.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: + (343) 350-56-64, 350-90-13
Факс +7 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru

