

ПЕРМСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Е. Н. Волк

ОСНОВЫ ГОСТЕПРИИМНОГО СЕРВИСА



Пермь 2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е. Н. Волк

ОСНОВЫ ГОСТЕПРИИМНОГО СЕРВИСА

*Допущено методическим советом
Пермского государственного национального
исследовательского университета в качестве
учебного пособия для студентов, обучающихся
по направлениям подготовки бакалавров
«Гостиничное дело», «Туризм», «Сервис»*



Пермь 2020

УДК 640.41+[338.448+379.8]

ББК 65.432/.433.1:77.2/4

В675

Волк Е. Н.

В675 Основы гостеприимного сервиса [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Н. Волк ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – 2-е изд., перераб. и доп. – Пермь, 2020. – 2,57 Мб ; 186 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/osnovy-gostepriimnogo-servisa-volk.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3539-9

Представлен подход к организации сервисного бизнеса на основе философии гостеприимства, а также возможности реализации принципов гостеприимства в различных отраслях сервисной деятельности, таких как торговля, бытовое обслуживание, туристско-экскурсионное обслуживание и др.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров очной и заочной форм обучения по направлениям: 101100 «Гостиничное дело», 100400 «Туризм», 100100 «Сервис», в качестве основной литературы, а также преподавателям сервисных дисциплин, руководителям и работникам предприятий сферы сервиса.

УДК 640.41+[338.448+379.8]

ББК 65.432/.433.1:77.2/4

Печатается по решению ученого совета географического факультета Пермского государственного национального исследовательского университета

Рецензенты: кафедра экономики и управления Сочинского государственного ун-та (зав. кафедрой, д.э.н., профессор **П. П. Чуваткин**);

доцент кафедры социально-культурных технологий и туризма ПГИК, к.э.н, доцент **Н. А. Миронова**

ISBN 978-5-7944-3539-9

© ПГНИУ, 2020

© Волк Е. Н., 2014

© Волк Е. Н., переиздание, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| ГЛАВА 1. Философия гостеприимного сервиса..... | 7 |
| 1.1. Гостеприимство, этикет и клиентоориентированность..... | 7 |
| 1.2. Принципы «Золотого стандарта» гостеприимного сервиса..... | 20 |
| ГЛАВА 2. Информация и коммуникации в гостеприимстве... | 55 |
| 2.1. Профессиональные умения и навыки общения с гостем..... | 55 |
| 2.2. Метапрограммы в общении с гостями..... | 75 |
| 2.3. Разрешение проблем гостя..... | 100 |
| ГЛАВА 3. Управление конфликтами в гостеприимстве..... | 118 |
| 3.1. Правила бесконфликтного общения..... | 118 |
| 3.2. Стратегии разрешения конфликтов..... | 121 |
| 3.3. Этическая защита..... | 131 |
| ГЛАВА 4. Технологии в гостеприимстве..... | 137 |
| 4.1. Подготовка персонала..... | 137 |
| 4.2. Ключевые процессы..... | 148 |
| ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ | 157 |
| ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА..... | 158 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 173 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 174 |

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях уровень производства достиг определенных высот. Сегодня многие предприятия предлагают товары одинаково высокого качества, одинакового уровня и практически одинакового ассортимента. Поэтому в таком показателе как качество товара добиться конкурентного преимущества достаточно сложно. Это относится к любой сфере бизнеса. Даже если у компании безупречная репутация в отношении точности выполнения требований клиентов, соответствия сроков поставок, качества товаров и даже обслуживания с улыбкой, клиенты могут не остаться преданными данной компании. Сейчас недостаточно просто удовлетворить клиентов, теперь они требуют большего: необходимо удивить потребителя, превзойти его ожидания, предоставив ему больше заботы, внимания и радости, чем он ожидает. Эти и многие другие вопросы решаются в рамках гостеприимного сервиса.

Сегодня уже многие руководители предприятий сервисного бизнеса отмечают, что техники «убеждающего предложения» (suggestive selling) не работают. Овладение сотрудниками техникой продаж и стремление к увеличению средней суммы чека не приносит ожидаемых результатов. Безусловно, на определенной стадии техника «убеждающего предложения» может положительно повлиять на отдельную группу клиентов и даже увеличить среднюю сумму чека и повысить продажи. Но успех возможен лишь на ограниченное, притом весьма короткое время. И есть достаточно много примеров из практики различных организаций, когда построение продаж на «раздувании» чека приводило к обратным результатам.

Зачастую во время беседы с клиентами сервисных организаций выясняется, что они могут определить, кто из сотрудников просто прочитал книгу по эффективным продажам или прослушал лекцию на тему продаж, потому что ощущали в их манере обслуживания механический подход. Как будто это был не живой человек, а некая «машина продаж». У большинства клиентов часто практикуемая техника «убеждающего предложения» попросту не вызывает ощущение комфорта и желания прийти в заведение снова. Многие из них отмечают, что эта

практика оскорбительна. Техники продаж сфокусированы скорее на интересах владельца, чем на желаниях клиента. Бизнес же будет успешным лишь в том случае, если он нацелен на удовлетворение желаний гостя. Каждый раз, когда внимание переключается с него на что-то другое, посетитель может почувствовать себя ущемленным и потерять всякое желание прийти еще раз. Если сотрудники озабочены тем, сколько тратят клиенты, это очень мешает установлению хороших отношений с гостями. При таком подходе сегодня можно сделать неплохие продажи, но потерять клиента навсегда.

Во время освоения дисциплины, обучающиеся знакомятся с философией гостеприимного сервиса, отработают навыки гостеприимного поведения и научатся их применять в различных отраслях сервисной деятельности, таких как: торговля, бытовое обслуживание, туристско-экскурсионное обслуживание, гостиничный, ресторанный бизнес и др. Кроме того, студенты изучат опыт ведущих зарубежных и отечественных организаций и результаты внедрения гостеприимного сервиса. В процессе освоения дисциплины более 50 % занятий проводится в интерактивной форме (тренинги, деловые игры, игровое проектирование и др.).

В результате освоения дисциплины студент должен

Знать:

- отличительные характеристики гостеприимного сервиса;
- основные положения, принципы, законы философии гостеприимства;
- теоретические основы и принципы управления конфликтами в сервисной организации.

Уметь:

- осуществлять коммуникации с сотрудниками, потребителями и другими заинтересованными сторонами во время реализации сервисного продукта и оказания услуг;
- использовать правила, методы обеспечения и оценки качества услуг и процессов оказания услуг в сфере гостеприимства;

- разрешать конфликты с клиентами и другими участниками деловой коммуникации;
- организовать сервисную деятельность и уровень обслуживания с применением современных сервисных технологий;
- организовать сервисную деятельность и уровень обслуживания в соответствии с культурными, историческими и национальными особенностями гостей.

Владеть:

- приёмами и навыками гостеприимного поведения;
- навыками применения клиентоориентированных технологий в сервисной деятельности;
- навыками оценки качества обслуживания гостей сервисных организаций.

Таким образом, в учебном пособии рассматривается комплекс вопросов, связанных с поведением сотрудников сервисных организаций, налаживанием эффективных коммуникаций с клиентами, разрешением и предотвращением конфликтных ситуаций в рамках философии гостеприимного сервиса. Теоретический материал иллюстрирован практическими примерами деятельности сервисных организаций. В конце каждой главы имеются вопросы для самоконтроля.

Для наилучшего освоения дисциплины рекомендуется использовать интерактивные методы обучения, такие как тренинги, деловые игры, игровое проектирование и др. Некоторые из практических ситуаций для анализа представлены в одном из разделов учебного пособия.

В процессе написания учебного пособия были использованы труды отечественных и зарубежных ученых в области гостеприимства и сервиса, которые указаны в списке литературы.

Автор выражает надежду, что освоение материала, изложенного в данном пособии, позволит студентам приобрести профессиональные знания, умения и навыки, которые будут способствовать их успешной реализации в дальнейшей практической деятельности.

ГЛАВА 1. ФИЛОСОФИЯ ГОСТЕПРИИМНОГО СЕРВИСА

1.1. Гостеприимство, этикет и клиентоориентированность

Каждому человеку хоть раз приходилось принимать гостей или бывать в гостях. Это радостные и в то же время волнительные моменты нашей жизни. Когда мы готовимся к приёму гостей, то волнуемся по поводу того, всё ли предусмотрели, правильно ли накрыт стол, чисто в помещении и достаточно ли отглажены скатерти и салфетки, хорошо ли прожарилось жаркое и т.д. А самое главное волнение – от того, понравится ли всё это гостям.

Для того чтобы разграничить понятия «гостеприимство» и «этикет», разберемся в сути этих явлений. Сначала обратимся к определению понятия «этикет».

Этикет – это составная часть внешней культуры общества, это своеобразный ритуал, который выражается в детально разработанных правилах поведения, организующих жизнь общества. «Словарь по этике» определяет это понятие так: «Этикет (фр. *etiquette* – ярлык, этикетка) – совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда)». Исходя из этого определения, этикет можно рассматривать как социальное понятие, т.е. говорить об этикете как исторически сложившейся системе правил социального поведения, принятых в традиционных для данного этноса ситуациях общения. Соблюдать определённый порядок поведения, придерживаться существующей системы разрешений и запретов – это значит принимать сложившуюся систему ценностей и тем самым признавать себя членом этого общества.

Этикет как условный ритуал представляет собой общепринятую систему определённых правил учтивости, которые регламентируют особенности взаимоотношений между представителями различных слоёв населения и социальных групп в соответствии с их общественным статусом. Различают несколько видов этикета:

- дипломатический этикет – правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных приёмах, во время визитов и переговоров;
- придворный этикет – строго регламентируемый порядок общения и поведения, установленный при дворах монархов;
- воинский этикет – свод общепринятых в армии правил и норм поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности.

Различают также деловой этикет, представляющий собой свод правил, соблюдение которых необходимо для успешной работы, и этикет повседневного общения, регламентирующий поведение человека в бытовых ситуациях, в общественных местах, на улице, в гостях и т.д.

Понимание этикета не ограничивается лишь описанием установившихся в обществе правил, регулирующих наше поведение в соответствии с социальными требованиями. Важную роль в этикете играет и наша речь. Под речевым этикетом понимается система устойчивых формул общения, используемых для установления контакта собеседников, поддержания общения соответственно их социальным ролям в официальной и неофициальной обстановке. О речевом этикете говорят в широком и узком смысле. Речевой этикет в широком смысле связан с социальным понятием этикета. Он определяет выбор формы общения в зависимости от социального статуса коммуникантов, места общения (например, обращение на «ты» или на «Вы», по имени-отчеству или просто по имени, или по имени в уменьшительной форме). Какое средство наиболее уместно именно в данной ситуации зависит от того, кто говорит и с кем говорит, в какой обстановке происходит общение. Дома в неформальной обстановке мама может сказать сыну: «Вить, а Вить, дай-ка мне этот журнал». На работе же более уместным будет обращение на «Вы» и по имени-отчеству: «Виктор Петрович, Вы не дадите мне этот журнал?» Этикет регулирует выбор наиболее подходящего средства.

Речевой этикет в узком смысле составляет микросистему стереотипных вербальных единиц, используемых для проявления доброжелательного отношения к собеседнику в различных ситуациях общения. Эти ситуации типичны, так как они повто-

ряются практически ежедневно. Мы знакомимся с людьми, стараемся привлечь их внимание, здороваемся, прощаемся, извиняемся, благодарим, поздравляем, обращаемся с просьбой и т.д. И всякий раз мы употребляем уже готовые, отложившиеся в нашем языковом сознании устойчивые выражения, определённые формулы общения. Здравываясь, мы говорим: «Добрый день», «Привет», «Приветствую вас». Прощаясь, говорим: «Всего доброго», «Пока», «Позвольте откланяться» и т.д. Выбор конкретной формы зависит от того, в какой обстановке (официальной или неофициальной) происходит общение, а также от социального статуса, возраста собеседников и т.п. Культура речи предполагает не только её грамматическую и стилистическую правильность, но и отсутствие вульгарных слов, нецензурных выражений, слов-паразитов, а также элементарную вежливость, которая предполагает умение здороваться, прощаться, говорить «пожалуйста», «будьте добры», «будьте любезны», «извините»; благодарить за помощь, услугу, желать спокойной ночи, доброго утра, хорошего аппетита, здоровья и пр.

Манера разговаривать, умение поддерживать беседу имеют также немаловажное значение при обращении людей друг с другом. Для того чтобы быть хорошим собеседником, нужно знать то, о чём говоришь, и уметь выразить свои мысли в такой форме, чтобы они были интересны и не выглядели как назидание или нравоучение.

При изучении этикета важное место отводится невербальным средствам коммуникации. Этикетное значение могут иметь разнообразные движения человека, позы, которые он принимает, его жесты, мимика, взгляд. По выражению «вспрошающих» глаз мы догадываемся, что нас о чём-то хотят спросить или попросить, и, в свою очередь, замедляем шаг, на лице появляется выражение внимания. Тем самым мы даём понять, что готовы выслушать вопрос или просьбу.

Этикет как форма поведения – это собрание регламентированных форм поведения, проверенных историческим опытом, поэтому санкционированных обществом, одобряемых и ожидаемых от человека в определённых обстоятельствах. Это форма поведения, развивающаяся в ходе исторического развития взаимоотношений людей, наиболее точно и ярко воплощающая ува-

жительное отношение к человеку, существующая в виде регламентации и инструкций, помогающих использовать найденное решение и тем самым освобождающих сознание человека от постоянного поиска адекватной формы поведения.

Практическое значение этикета состоит в том, что он даёт возможность людям без особых усилий использовать уже готовые формы общепринятой вежливости для общения с различными группами людей и на различных уровнях.

Большое значение для общения людей имеет их внешний вид, одежда, умение правильно вести себя в общественных местах, в различных ситуациях. Благоприятное впечатление производит хорошо, со вкусом одетый вежливый человек, который знает, как держаться в любых обстоятельствах, и всегда ведёт себя соответственно.

Умение управлять своими отрицательными эмоциями свидетельствует о воспитанности и хороших манерах. В соответствии с этикетом, лучшее средство победить в себе и в других раздражение и недовольство – это человеческая улыбка.

В этикете высоко ценятся внимательность, умение выслушать говорящего, оказать услугу нуждающемуся в ней.

При сохранении центральной идеи *уважения каждого человека в каждый данный момент* взаимодействия с ним этические нормы требуют от их исполнителя определенной меры усилий. С этой точки зрения все правила этикета могут быть квалифицированы и систематизированы по уровням.

- Первый уровень: этикет требует не доставлять неудобства окружающим людям (*«не мешай!»*).

- Второй уровень: этикет рекомендует быть приятным для окружающих людей (*«будь приятен!»*).

- Третий уровень: этикет приглашает оказывать помощь тому, кто в ней нуждается и ее принимает (*«помогай!»*).

- Высший уровень: этикет советует овладеть этическими умениями так, чтобы сохранялось естественное и непринуждённое поведение; так, чтобы «не было видно правил этикета» там, где этикет присутствует (*«будь естественным!»*).

Гостеприимство – это понятие, с которым сталкивался хотя бы раз каждый человек и почувствовал на собственном опыте. Его не всегда можно распознать, но его отсутствие ощу-

щается сразу. Само понятие «гостеприимство», знакомое нам с детства, по-разному определяют современные словари. Ниже представлены некоторые из них.

Гостеприимство теперь бытовое понятие, означающее особый вид радушия, хлебосольство хозяев при приеме гостей.¹

Гостеприимство – это присущее определённому человеку качество, отражающее его положительное отношение и щедрость к принимаемым гостям.²

Гостеприимство – это универсальная традиция повседневно-бытовой культуры, предписывающая обязательность радушия и заботы о госте.³

Гостеприимство присуще разным народам и всегда было характерной чертой русского человека. Оценивалось оно, прежде всего, хлебосольством. Гостя в старину полагалось напоить и накормить досыта (чуть ли не насильно). Так, известный всем обычай «на посошок» предполагал, что уходящий гость должен обязательно добраться до дома, и если он не мог удержать рюмку, поставленную на посох, то такого гостя хозяева в дорогу не отпускали, а оставляли ночевать у себя в доме. Объяснялось это тем, что селения и поместья располагались вдали друг от друга, и редкий гость, переступавший порог дома, был всегда в радость.

Ярким примером гостеприимства является *омотенши* (Omotenashi) – японская философия гостеприимства. Она представляет собой практику «душевного настроения» с целью предоставления «экстраординарного» сервиса и опирается на комплекс традиций, присущих национальному характеру японцев. Если попытаться перевести это понятие с японского на русский, то оно может звучать как «сердце японского гостеприимства»

¹ Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. Т. IX: Гоа–Гравер. СПб., 1893.

² Аванесова Г. А., Воронкова Л. П., Маслов В. И., Фролов А. И. Словарь-справочник. Туризм, гостеприимство, сервис. М.: Аспект Пресс, 2002. 367 с.

³ Российский гуманитарный энциклопедический словарь. Т. 1. А–Ж. СПб.: Владос, 2002. 688 с.

или еще один вариант перевода «сервисный настрой». В Японии есть даже такое понятие как «лечение гостеприимством», а между понятиями «гость» и «клиент» нет различий. Омотенаши – глубоко укоренившаяся культурная практика, основанная на предвосхищении желаний клиентов. Ничего не ожидается взамен – в основе практики омотенаши лежит бескорытность. Этот подход оказал огромное влияние на то, как воспринимают Японию туристы из других стран.

Бренды, руководствующиеся принципами омотенаши, имеют клиентов, которые лояльны всю жизнь. Также эти бренды устанавливают и развивают осмысленные связи с людьми, а не ограничиваются обезличенным и автоматическим подходом к сервису. Они становятся не просто поставщиками того или иного продукта, а чем-то гораздо большим и значимым. Такого отношения как раз не хватает в конкурентном цифровом мире, где клиенты быстро переключаются с одного бренда на другой.

Философия омотенаши построена на ряде принципов. Один из них – «клиент выше вас». Это значит, что через повышенное уважение клиенту транслируется возможность почувствовать свою значимость. Этот принцип исключает проявление какого-либо панибратства. Другой принцип «японского гостеприимства» – «стандарты превыше всего», пришедший из философии буддизма «гармония во всём». В традиции омотенаши также присутствует понятие «кайдзэн» – постоянное совершенствование процессов. Надо стараться всё делать как можно лучше каждый день. В основе японской философии гостеприимства лежит ещё один немаловажный принцип «кидзукай» – принцип заботы и предупредительности к возможным пожеланиям гостя.

В Японии с большим трепетом относятся к каждому клиенту и часто говорят: «Дорожите каждой встречей, ведь она никогда не повторится, прислушивайтесь к партнерам и делайте всё возможное для того, чтобы каждый из них чувствовал себя по-настоящему счастливым».

Для того чтобы узнать, как понимают термин «гостеприимство» сотрудники сервисных организаций, был проведен опрос руководителей подразделений одной из крупных компаний г. Перми. Респонденты дали следующие определения:

- ✓ радушие, теплый прием;
- ✓ умение принять людей независимо от жизненных обстоятельств;
- ✓ комфорт для пришедшего в гости, лёгкость, внутреннее желание доставить удовольствие человеку;
- ✓ когда гостю удобно и комфортно бывать у меня в гостях, а не мне удобно и комфортно принимать его;
- ✓ радостная атмосфера, общение, чистота, уют, комфорт;
- ✓ забота, внимание, уют;
- ✓ принять гостя так, чтобы он ушёл в хорошем настроении (всегда должны быть положительные эмоции);
- ✓ дружелюбие, общение, внимание;
- ✓ открытость, доброжелательность, неподдельный интерес к гостям;
- ✓ отношение к гостю, подразумевающее под собой чуткое, внимательное, открытое, доброжелательное, учтивое, искреннее отношение;
- ✓ благодушие, радушие;
- ✓ дружелюбие, открытость, честность, положительные эмоции;
- ✓ чистота, вежливость, пунктуальность, гостя ждут, есть тот, кто встречает, рады видеть независимо от настроения гостя;
- ✓ доброжелательность, забота, уважение, радушие.

Представлены достаточно разные варианты определений гостеприимства, однако среди них нет ни одного неверного. Все они в той или иной мере отражают суть и содержание понятия «гостеприимство».

А вот как определяют понятие «гостеприимство» и его соотношение с понятием «этикет» студенты направлений «Сервис» и «Туризм» Пермского государственного национального исследовательского университета.

«Гостеприимство даёт открытость для встреч и событий, положительные эмоции от общения, а также возможность пока-

зять самые лучшие человеческие качества. Для каждого человека быть гостеприимным, значит, заботиться о госте, проявлять уважение и быть любезным. И не важно, какое сейчас настроение или проблемы у гостеприимного человека – отношение к гостю всегда остается на высшем уровне».

«Исходя из всего этого, меня посетила мысль о том, что этикет плавно перетекает в гостеприимство. Или же можно было бы сказать, что гостеприимство является его ответвлением. Проявляя гостеприимство по отношению к нашему гостю, мы демонстрируем ему наши знания о нормах этикета и при этом добавляем наши сопереживания и чувства, показывая гостю, что он нам не безразличен. Преимущество гостеприимного сервиса как раз в том, что мы даём понять нашим клиентам, что каждый из них нам важен, и к каждому у нас трепетное отношение. Дружелюбие, честность, открытость, желание удовлетворить каждую потребность гостя, обслужить его так, как нам самим хотелось быть обслуженным – вот она, основа гостеприимного сервиса».

«Итак, исходя из этих определений, я могу выявить первое отличие этих понятий. Моё мнение такое: гостеприимство – это то, что у тебя внутри, неподдельная радость. Человек либо гостеприимный, либо нет. А этикет – это именно правила, которые мы должны соблюдать, даже если не рады видеть человека. Гостеприимство – это когда ты от души рад видеть гостей, когда действительно хочешь, чтобы они приходили к тебе в дом, угощать их, развлекаешь и все это от чистого сердца».

«Конечно, этикетные правила не менее важны, чем личностное отношение к гостю, но гостеприимный сервис должен в первую очередь строиться на искренней заботе и внимании, стремлении превзойти все ожидания гостя в уровне обслуживания».

«Гостеприимство – это готовность с искренностью принять и угостить людей, в какое бы время они ни пришли. Оно является признаком добродушия, уважения и открытости. Гостеприимные люди всегда имеют много друзей».

«Правила этикета соблюдались издавна представителями так называемого «высшего света», а гостеприимство – харак-

терная черта людей, которые зачастую не имеют даже представления о существовании этикетных норм».

Для того чтобы проиллюстрировать соотношение и различие в понятиях «гостеприимство» и «этикет», приведем пример: вы хотите выпить кофе и у вас есть выбор: красивая дорогая чашка, поданная по всем правилам сервировки, но отвратительный по качеству напиток или великолепный по вкусовым качествам кофе в граненом стакане. Что вы выбираете.....? Так вот, качественный, сваренный «с душой» кофе – это гостеприимство, а красивая сервировка – это этикет!

Таким образом, этикет устанавливает правила технического исполнения (например, в ресторане при обслуживании гостя подавать заказ слева, убирать посуду справа и др.). Техническое исполнение имеет большое значение, но не оно приводит клиента в восторг. Гостеприимство же строится на личном контакте, относится к тонкой материи личных взаимоотношений и означает, что персонал заботится о госте не в силу профессиональных обязанностей и установленных правил этикета, а в силу личной заинтересованности в удовлетворении индивидуальных потребностей каждого гостя. И чем более личностным будет подход к гостю, тем большее удовлетворение он получит.

Для того чтобы еще более точно определить понятие «гостеприимство», сравним его с понятием «клиентоориентированность». Многие современные сервисные предприятия гордятся своим клиентоориентированным сервисом и умением угодить клиенту. Да, это высокий уровень обслуживания, но его основное отличие в том, что он ориентирован на того человека, который подпадает под понятие «наш клиент». Это понятие устанавливается в компаниях исходя из определения целевой аудитории. Девизом гостеприимного сервиса можно определить «Мы рады каждому вошедшему в наш дом» независимо от социального статуса и материального достатка. Приведем несколько примеров, предложенных нам студентами ПГНИУ, иллюстрирующих соотношение клиентоориентированности и гостеприимства.

Год назад мы всей семьей зашли в один из бутиков города Перми, где маме нужно было купить одежду для торжественного мероприятия. Через 15–20 минут сотрудники, видя наши измученные лица, предложили нам с отчимом выпить чай/ кофе (а отчиму даже шампанское) с тортом и конфетами, пока они подбирают маме наряды. Такая внимательность была очень приятна. Этот случай является примером гостеприимного сервиса. А вот другой пример: во время ожидания на автомойке мы с папой сидели в «комнате отдыха». Здесь тоже были чай, кофе, пирожное и тому подобное, однако, все это за дополнительную плату. Вроде бы одна и та же особенность и в бутике, и на автомойке: предусмотрено все для удобства потребителя, чтобы скрасить ожидание, но в одном случае искренняя забота, а в другом – дополнительное зарабатывание на клиенте.

Таким образом, гостеприимный сервис воспринимает посетителя как гостя, а клиентоориентированный рассматривает его как источник дохода, своеобразный ресурс. Основным отличием является само восприятие персоналом обратившегося в организацию человека. Если сотрудник в своей голове принимает посетителя как гостя, то и относиться будет к нему как к гостю: с заботой, искренностью, доброжелательностью. Если же он думает: «Я должен обслужить его так, чтобы он побольше нам заплатил и остался доволен», то обслуживать его будет как клиента.

Заходя в магазин «GUT», товары которого в большей степени ориентированы на кошельки с достаточным доходом, я столкнулась с тем, что продавцы даже не обратили на меня внимания, хотя возможность приобрести у них товар я имею. Не обратили по ряду причин: слишком молода, одежда не из дорогих и прочее. В выборе мне, конечно, никто не помог. Из этого следует вывод, что данный сервис ориентирован на клиента, который соответствует параметрам, установленным внутри данной сервисной организации.

Также необходимо понимать, что в рамках гостеприимного сервиса сотрудники проявляют заботу, внимание и друже-

любие не только к клиентам (внешним гостям), но и к коллегам (внутренним гостям). Работники относятся друг к другу как к лучшему гостю, проявляют уважение и приходят на выручку в трудной ситуации. Чем лучше взаимоотношения между коллегами, тем более качественно выполняется работа и тем легче проявляется гостеприимство по отношению к клиентам.

В данном учебном пособии автор обращается к опыту ведущих мировых гостиничных компаний, которые добились успеха благодаря стремлению предоставлять именно гостеприимный сервис, а не просто качественное обслуживание в соответствии с правилами этикета. Примерами таких компаний являются гостиничные сети Ritz-Carlton и Four Seasons, а также конференц-отель «Шиндлерхоф» в Нюрнберге (Германия). Так, в основу деятельности компании Four Seasons легло Золотое правило нравственности: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой», а девизом компании Ritz-Carlton стал: «Мы – дамы и господа – к услугам дам и господ», в котором чётко изложено понимание идеальных отношений, проявление уважения, как к клиентам, так и к сотрудникам компании. То есть, с точки зрения человеческого достоинства, клиенты и сотрудники Ritz-Carlton стоят на одной ступеньке. Сотрудники осознают себя профессионалами обслуживания, а не слугами. Они являются профессионалами высшего уровня, поскольку добились высоких результатов в профессиональном росте, так же, как и каждый гость добился успехов в своем деле. Поэтому задача сотрудников – помочь гостю в его выборе, проконсультировать с учетом его интересов и предпочтений. При этом работники предприятий гостеприимства и сервиса сами ощущают себя достойными людьми. От этого при общении они не чувствуют дискомфорт. И обращаются на должном уровне со всеми, включая коллег. Принципы заботы о клиенте и уважительного отношения к сослуживцам сходятся воедино в концепции косвенного обслуживания. Это значит, что работники должны немедленно прийти на выручку коллеге, попавшему в затруднительное положение, независимо от того, чем он занимается. Фундаментальная концепция отеля «Шиндлерхоф» также базируется на коллективном командном духе: «Путь в короли серви-

са начинается в душах людей – сотрудников, управленцев и владельцев предприятия». ⁴

К сожалению, в отечественной практике складывается неверное представление о роли и месте сотрудников сферы сервиса. Бытует мнение, что сотрудники предприятий сервисного бизнеса являются низшим сословием, обслугой и их уровень намного ниже уровня клиентов компании. Это заблуждение приводит к тому, что сотрудники компании зачастую вынуждены мириться с хамством и недостойным отношением к ним. Однако именно неправильное поведение и подстройка снизу приводит к тому, что сотрудники чувствуют себя некомфортно, неуверенно и, следовательно, не могут предоставить услугу надлежащего высокого уровня. А если работники несчастливы, то они не могут осчастливить гостей компании.

В одной из гостиниц г. Перми существует следующее правило: если горничная, проходя по коридору, встречается с гостем, то она должна низко наклонить голову, встать ближе к стене и дожидаться, когда гость пройдет мимо, не поднимая взгляд на него и не смея поздороваться. Как вы думаете, что при этом должна чувствовать горничная? Может ли она искренне заботиться о создании чистоты, комфорта, уюта для гостя? Может ли она достойно дать квалифицированную консультацию и помочь гостю в выборе нужной услуги или в разрешении его проблем? Чувствует ли она себя профессионалом высокого уровня?

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что именно искренняя забота и внимание по отношению к гостю, стремление превзойти ожидания гостей в уровне обслуживания и является отличительной чертой гостеприимного сервиса. В результате компания получает не кратковременную сверхприбыль, а прочные, долговременные отношения с клиентами, ведущие к постоянному росту доходов компании в долгосрочной перспективе. Именно уважительное отношение к сотрудни-

⁴ Кобьёлл К. Как стать лучше? TUNE: Новый путь привлечения и удержания клиентов / Клаус Кобьёлл, Ролагнд Бергер; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. С. 13.

кам компании формирует такие ценности как, например, в компании Ritz-Carlton.

С 2006 года в компании действуют 12 ценностей обслуживания «Я горжусь работой в Ritz-Carlton», которыми руководствуются все сотрудники. Рассмотрим эти ценности:

1. Я строю прочные взаимоотношения с клиентами, превращая даже случайных гостей в постоянных клиентов Ritz-Carlton.

2. Я всегда стараюсь быть чутким к высказанным или невысказанным пожеланиям гостей отеля.

3. Я наделен всеми полномочиями для создания у гостя уникального и незабываемого личного впечатления от нашего обслуживания.

4. Я понимаю свою роль в деле обеспечения ключевых факторов успеха, привлечения гостей к благотворительной деятельности и созданию «волшебства» Ritz-Carlton.

5. Я ищу и буду искать новые возможности для улучшения уровня обслуживания Ritz-Carlton.

6. Я сам мгновенно решаю любую проблему гостя.

7. Я создаю рабочую обстановку в команде и оказываю всесторонние услуги, чтобы удовлетворить все потребности гостей и коллег.

8. У меня есть множество возможностей для роста и пополнения своего багажа знаний.

9. Я участвую в планировании процессов, за которые лично отвечаю или с которыми каким-то образом связан.

10. Я горжусь своим профессиональным внешним видом, поведением и умением общаться.

11. Я ценю и соблюдаю право на частную жизнь гостей, моих коллег и не разглашаю конфиденциальные данные.

12. Я отвечаю за бескомпромиссный уровень чистоты в отеле и за создание безопасной обстановки для гостей отеля и отсутствие неприятных инцидентов.⁵

⁵ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. С. 86.

И этими ценностями руководствуются в обслуживании все сотрудники компании независимо от их должности и подразделения компании. Каждый сотрудник: будь то горничная, садовник, администратор, менеджер может сам мгновенно решить любую проблему гостя.

1.2. Принципы «Золотого стандарта» гостеприимного сервиса

При изучении опыта становления и развития мировых лидеров гостиничной индустрии становится понятно, что успех, лидерство и репутация эталонных не были присущи им от рождения. Прежде чем добиться авторитета конкурентных преимуществ в сфере услуг, основатели компаний совершали ошибки и боролись с трудностями.

Так, например, Изадор Шарп построил свой первый отель еще в 1961 году, а подход к управлению отелями был изменён только в начале 70-х годов прошлого века. В результате этого сформировались четыре составляющих бизнес-модели компании Four Seasons. Это качество, сервис, культура и бренд (последний из них был определен в 1986 году). Непревзойдённое качество сервиса этой компании опирается на корпоративную культуру, которая и обеспечивает популярность бренда Four Seasons во всем мире. Суть изменений заключалась в том, что руководство отелей должно было начать обращаться со своими сотрудниками так, как они должны обращаться с клиентами. Для того чтобы работники были чутки и внимательны к гостям, руководители должны быть чутки и внимательны к нуждам своих сотрудников. Когда руководитель проявляет внимание к потребностям и желаниям своих сотрудников и их семей, тем самым он демонстрирует модель поведения, которую хотел бы видеть у своих подчиненных при обслуживании клиентов.

Кредо компании «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой» нашло выражение и подробно разъяснено в следующих положениях:

Наши цели, убеждения и принципы

Что мы собой представляем

Мы избрали сферой специализации индустрию гостеприимства и стремимся обеспечить своим клиентам эксклюзивный уровень сервиса. Наша компания, которая управляет лучшими отелями, курортами и клубами совладельцев элитной недвижимости по всему миру, делает всё, чтобы оставаться признанным лидером гостиничного бизнеса. Непревзойдённое качество проектирования и превосходные строительные и отделочные материалы позволяют нашей недвижимости не терять своей ценности с течением времени. Индивидуальный подход, прочная трудовая этика помогают нам успешно удовлетворять запросы самых взыскательных клиентов, сохраняя за собой ведущие позиции в соответствующем секторе.

Наш подход к делу

Наши убеждения проявляются, прежде всего, в нашем отношении друг к другу. Идёт ли речь о гостях, клиентах, деловых партнерах или коллегах, мы неизменно стремимся общаться с другими людьми так, как хотим, чтобы другие обращались с нами.

Во что мы верим

Наш основной актив и важнейший фактор успеха – это люди. Каждый человек вправе гордиться своим делом и получать от него удовлетворение. Удовлетворить запросы наших клиентов можно лишь совместными усилиями множества людей, и мы трудимся наиболее плодотворно, когда действуем как одна команда, отдавая должное тому, что делает каждый из нас.

Как мы достигаем цели

Двигаясь к цели, мы принимаем решения, которые опираются на доскональное знание дела, веру в то, что мы делаем, и разумное финансовое планирование. Добросовестно выполняя свою работу, мы рассчитываем на достойное вознаграждение, которое способно обеспечить процветание компании и долго-

срочные преимущества нашему персоналу, нашим клиентам, владельцам наших отелей и нашим акционерам.⁶

Основатели гостиничной цепи Ritz-Carlton также прошли нелегкий путь на пути к созданию безупречного сервиса. В результате многолетней работы сформировались так называемые «Принципы Золотого стандарта», которыми руководствуется в своей деятельности компания Ritz-Carlton. Этих принципов всего пять⁷:

1. Отделять зерна от плевел.
2. Доверять и предоставлять полномочия.
3. Работать для других.
4. Создавать неповторимые впечатления.
5. Оставлять воспоминания надолго.

Принцип 1. Отделять зерна от плевел

Название этого принципа напоминает нам притчу из Евангелия от Матфея. Суть притчи заключается в том, что однажды человек посеял на своем поле зерна пшеницы. Когда же люди спали, пришел враг его и посеял между пшеницею плевелы и ушел. Когда взошла зелень, и показался плод, тогда явились и плевелы. Придя же, рабы домовладыки сказали ему: «Господин! не доброе ли семя сеял ты на поле твоём? откуда же на нем плевелы?» Он же сказал им: «Враг человека сделал это». А рабы сказали ему: «Хочешь ли, мы пойдём, выберем их?» Но он сказал: «Нет, – чтобы, выбирая плевелы, вы не выдергали вместе с ними пшеницы, оставьте расти вместе то и другое до жатвы, и во время жатвы я скажу жнецам: соберите прежде плевелы и свяжите их в снопы, чтобы сжечь их, а пшеницу уберите в житницу мою». (Новый завет Евангелие от Матфея гл. 13)

В процессе отделения хорошего от плохого, полезного от вредного, также важно не повредить при удалении плевел ту молодую поросль, которая может превратиться в богатый уро-

⁶ Шарп И. Философия гостеприимства Four Seasons: Качество, сервис, культура и бренд / Изадор Шарп при участии Алана Филиппа; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 349.

⁷ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. 320 с.

жай (если создать благоприятные условия). Поэтому руководству компании при внедрении нового подхода к управлению важно не уничтожить то хорошее, что уже есть. Создание ценностей компании – серьёзная и ответственная задача, поскольку они определяют успех в будущем. «Судьбу человека задаёт характер. Судьбу организации – корпоративная культура» Тони Шей⁸.

Приведём пример ценностей компании Ritz-Carlton, которые определяются следующими «Золотыми стандартами Ritz-Carlton»:

3 шага в сервисе

1. Радужный и искренний прием. Обращайтесь к гостю по имени при удобном случае, если это возможно.

2. Предупредительность и услужливость по отношению к гостю во время проживания в отеле.

3. Тёплое прощание. Сердечно попрощайтесь с гостями, сделайте (скажите) что-то приятное при прощании.

Девиз

Мы – Леди и Джентльмены, которые обслуживают Леди и Джентльменов.

Кредо

Отель Ritz-Carlton – это то место, где искренняя забота о наших гостях и их комфорт являются нашей высшей миссией.

Мы торжественно обещаем обеспечить лучшее персональное обслуживание и условия для гостей, которые всегда смогут насладиться тёплой, непринуждённой, но в то же время утончённой атмосферой.

Опыт Ritz-Carlton дарит новые ощущения, способствует хорошему самочувствию и исполняет невысказанные желания и потребности.

⁸ Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / пер. с англ. Сергея Филина. 4-е изд. М.: Манн и Фербер, 2013. 304 с.

20 основных положений Ritz-Carlton

1. Наше кредо – это основное убеждение нашей компании. Все должны его знать, считать своим кредо, и активно применять.

2. Наш девиз: «Мы Леди и Джентльмены, которые обслуживают Леди и Джентльменов». Как профессионалы в сфере обслуживания мы относимся к гостям и друг другу с уважением и достоинством.

3. Три шага в сервисе – основа гостеприимства Ritz-Carlton. Эти шаги необходимо предпринимать каждый раз при общении с гостями для того, чтобы их удержать, чтобы они всегда оставались довольными и лояльными по отношению к нам.

4. Обещание сотрудников – основа рабочей атмосферы Ritz-Carlton. Все сотрудники должны держать своё обещание перед компанией.

5. Все сотрудники должны ежегодно участвовать в обучающих тренингах и успешно проходить профессиональную аттестацию.

6. Цели компании разъясняются всем сотрудникам. Обязанностью каждого является содействовать их реализации.

7. Для создания атмосферы радости на рабочем месте и осознания собственной значимости все сотрудники имеют право участвовать в планировании деятельности, которой они занимаются.

8. Каждый сотрудник должен постоянно выявлять недочеты в работе отеля (MR. V.I.V.) (MR. V.I.V. – в концепции сети отелей Ritz-Carlton эта аббревиатура обозначает Mistakes – Ошибки, Rework Breakdowns – Поломки после ремонта, Inefficiencies – Неэффективность, Variation in work processes – Изменения в рабочем процессе).

9. Каждый сотрудник является ответственным за создание атмосферы работы в команде, чтобы наши потребности и потребности наших гостей совпадали.

10. Каждый сотрудник обладает определёнными полномочиями. К примеру, если у гостя возникает проблема или необходимость в чем-то особенном, вы должны оставить свои привычные обязанности, разузнать, в чем дело и решить проблему.

11. Безупречная чистоплотность – обязанность каждого сотрудника.

12. Для обеспечения лучшего персонального обслуживания наших гостей в обязанность каждого сотрудника вменяется определение и фиксирование индивидуальных предпочтений гостя.

13. Никогда не теряйте гостя из виду. За мгновенное исполнение желаний гостя ответственен каждый сотрудник. Если кто-либо услышит жалобу, она должна стать и его заботой, и проблема должна быть решена и зафиксирована для того, чтобы гость остался довольным.

14. «Улыбнитесь! – мы на сцене». Ваш взгляд всегда должен быть дружелюбным. При общении с гостями и друг с другом пользуйтесь подобающими словами. (Говорите «доброе утро», «конечно», «с превеликим удовольствием», и «пожалуйста»).

15. Рекламируйте свой отель в его стенах и вне работы. Будьте позитивными в беседе. Сообщайте о любых затруднениях соответствующему работнику.

16. Проводите гостя в другую часть отеля вместо того, чтобы указывать ему куда идти.

17. Пользуйтесь телефонным этикетом Ritz-Carlton. Отвечайте с улыбкой не позже третьего звонка. Если возможно, называйте гостя по имени. В случае необходимости поинтересуйтесь у звонящего абонента: «Не могли бы Вы подождать на линии?». Не выводите звонки на экран компьютера. По возможности не допускайте передачи вызова на другой номер. Придерживайтесь стандартов голосовой связи.

18. Внешний вид должен быть предметом вашей гордости и заботы. На каждого ложится ответственность за поддержание профессионального стиля. Придерживайтесь стандартной формы одежды и прически Ritz-Carlton.

19. Думайте в первую очередь о безопасности. Каждый сотрудник является ответственным за создание атмосферы надёжности, безопасности и безаварийной работы для всех гостей и друг для друга. Будьте готовы к действиям в случае пожара и других экстренных происшествий, и незамедлительно сообщайте об угрозах безопасности.

20. Обязанностью каждого сотрудника является обеспечение сохранности собственности отеля Ritz-Carlton. Экономьте электроэнергию, поддерживайте наши отели в надлежащем состоянии и охраняйте окружающую среду.

Ключевые ценности, которые являются формализованным определением корпоративной культуры компании Zappos, которая занимается продажей товаров через сеть Интернет, выражены в следующих десяти пунктах⁹:

1. Вызывать «Wow!-чувство» («Вау!»-, «Ух-ты»-чувство) нашим обслуживанием.
2. Принимать и поощрять изменения.
3. Создавать весёлую и немного необычную атмосферу.
4. Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить.
5. Приветствовать рост и обучение.
6. Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией.
7. Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку.
8. Делать больше меньшими средствами.
9. Быть увлечёнными и решительными.
10. Быть скромными.

Эти ценности были сформированы не высшим руководством компании, а всеми членами коллектива.

Сотрудники, руководители и собственники отеля «Шиндлерхоф» в своей деятельности руководствуются следующими ценностями:

1. Гость всегда в центре нашего внимания;
2. Хорошее тоже можно постоянно улучшать;
3. «Служить» происходит от слова «заслужить»;
4. Радость гармония и свобода – важные направления видения нашего предприятия.

⁹ Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / пер. с англ. Сергея Филина. 4-е изд. М.: Манн и Фербер, 2013. С. 290.

Собственник предприятия К. Кобъёлл уделяет большое внимание демонстрации этих ценностей своим собственным примером: «Каждый вечер, анализируя прожитый день, я спрашиваю себя, в какие моменты я показал на собственном примере, какое значение для меня имеют эти ценности».¹⁰

Помимо создания ценностей, необходимо особое внимание уделить *системе донесения ценностей* до сотрудников. В какой форме и каким образом они будут транслироваться и закрепляться в компании, а также доноситься до вновь принятых сотрудников? Система донесения ценностей компании до сотрудников может состоять из нескольких пунктов:

1. Трансляция через корпоративную телесеть.
2. Регулярные общие собрания сотрудников, на которых повторяют и обсуждают ценности компании.
3. Наглядные символы (например, карточки для каждого сотрудника, на которых записано кредо и основные принципы компании, а также информационные стенды в местах отдыха сотрудников).
4. Вдохновляющие истории. Способность находить и делиться вдохновляющими рассказами о том, что значит жить, придерживаясь основных ценностей компании.

В отелях Ritz-Carlton процедура включения нового сотрудника в работу давно отработана, и в её основе лежит проверенная схема. Этот процесс происходит как в залах для заседаний отелей, так и в ресторане отеля за ланчем, в обстановке, в которой новый сотрудник ощущает себя желанным гостем.

Каждого нового сотрудника лично приветствуют представители руководства, включая генерального менеджера отеля. Вновь прибывшим обеспечивается тёплый приём, и удовлетворяются их пожелания. Прежде чем приступить к изучению особенностей выполнения должностных обязанностей, в компании Ritz-Carlton несколько дней отводится на изучение кредо, девиза, ценностей обслуживания и других ключевых компонентов корпоративной культуры. Менеджеры высшего звена на протяжении нескольких дней рассказывают вновь поступившим на работу сотрудникам об истории и стратегических целях компа-

¹⁰ Кобъёлл К. Указ соч. стр. 46.

нии. Много времени уделяется тому, чтобы пояснить работникам, как важно найти индивидуальный подход к каждому гостю. Новичка постоянно подталкивают к мысли, что выбор его персоны основан на способности создавать незабываемые впечатления для гостей от их пребывания в отелях компании. Главной целью инструктажа в Ritz-Carlton является максимально полное разъяснение внутренней культуры компании.

Компания делает серьёзный акцент на важности понимания её миссии, видения бизнеса и ценностей. И новый сотрудник не может приступить к выполнению своих обязанностей, пока не пройдёт процесс ориентации полностью. Кэти Смит, вице-президент компании по управлению персоналом, говорит: «Многих менеджеров, пришедших к нам из других компаний, удивляет тот факт, что никто в нашей компании не может приступить к работе, не пройдя процедуру соответствующего инструктажа. В процессе подготовки руководителей мы особо акцентируем на этом внимание. Дело в том, что нередко возникает вопрос: «Что страшного случится, если мы допустим к работе человека, не прошедшего полный инструктаж?». В реальности такое упущение приведёт к тому, что процесс восприятия компании у этого сотрудника будет неполным, и он не ощутит всей теплоты приёма в семью нашей компании».

Руководство компании Ritz-Carlton уверено, что правильное ориентирование сотрудника в первые месяцы работы самым непосредственным образом влияет на безукоризненность сервиса компании в целом. Жан Коэн, вице-президент и генеральный менеджер отеля Ritz-Carlton, Grand Cayman на Каймановых островах, уверяет: «На безукоризненности сервиса построена и стоит вся компания. Независимо от архитектуры отелей компании в разных точках мира, именно безукоризненность сервиса является тем элементом, которого клиенты ожидают от компании в любых ее заведениях, будь то отели в Калифорнии, Китае или на Каймановых островах. Компании важно убедиться в том, что, прежде чем человек начнет работу, он полностью поймет суть компании и ее философию, построенную на «золотых стандартах». Это еще один пример того, как компания Ritz-Carlton ставит основы сервиса высочайшего класса выше всех остальных интересов».

Приведем пример того, как в компании реализуются на практике принципы искренней заботы и внимания по отношению к сотрудникам. Из воспоминаний одного сотрудника: «Однажды мне поступил телефонный звонок, которого ни один любящий отец и муж получить не хотел бы: жена и дети плачут, а ты находишься на другом конце страны и чувствуешь себя неспособным помочь. Самолет, на котором летела моя семья, приземлился с опозданием, и они не успели пересесть на следующий рейс. Все, что я смог посоветовать моей жене – это отправиться в ближайшую гостиницу Ritz-Carlton. Я тут же позвонил туда и объяснил сложившуюся ситуацию. К тому времени, когда моя семья добралась до отеля, менеджер лично встретил их, не спрашивая ни о чем, поприветствовал, проводил в номер, где уже были приготовлены халаты для всех троих членов моей семьи, а чуть позже им прислали три тарелки грибного супа «мисо». Я даже не просил об этом. Я просто хотел, чтобы они были в безопасности. А ведь моя жена – японка, и для нее и детей суп «мисо» был самым приятным и привычным блюдом, которое только можно было бы предложить. Следующий звонок от моей жены, дал мне понять, что страсти улеглись и теперь все трое укутались в теплые халаты и ели вкусный суп. Вот почему я работаю в компании Ritz-Carlton!».

Принцип 2. Доверять и предоставлять полномочия

Суть этого принципа можно раскрыть, опираясь на следующие положения:

- ✓ Выбирать, а не нанимать.
- ✓ Доверие – ключ к успеху.
- ✓ Честность.
- ✓ Предоставление полномочий.
- ✓ Вовлечение сотрудников.

Выбирать, а не нанимать

Тезис «Основные проблемы топ-менеджмента – поиск персонала и текучка кадров» актуален для любой отрасли бизнеса любой страны. Пример решения этих проблем в гостиничной индустрии – опыт управляющей компании Ritz-Carlton. Делая правильный выбор, руководство компании оберегает себя от

текучести кадров (снизив её до 20 %), которая в нашей отрасли в среднем составляет около 60 %. Один этот факт многого стоит, не говоря уже о моральных выгодах для сотрудников. Каким же образом компании удалось достигнуть таких результатов ведь все претенденты на должности в компании – это представители обычной рабочей силы, доступной каждому работодателю. Ritz-Carlton не выплачивает баснословных зарплат, платит столько же, сколько и в других предприятиях гостиничной индустрии. Всё дело в том, как происходит отбор кандидатов и их обучение после того, как они присоединяются к семье Ritz-Carlton.

Лучше всего разницу между простым наймом и отбором сотрудников объяснил Эрве Хамлер (президент сети): «Когда мы говорим о найме на работу, то подразумеваем поиск любой кандидатуры, которая смогла бы занять вакантную должность. А отбор? Это выбор наилучшего кандидата, который смог бы обеспечить сервис самого высокого уровня»¹¹.

Найм одного сотрудника и его обучение до нужного уровня обходится Ritz-Carlton примерно в 20 тысяч долларов. Ritz-Carlton в любой точке земного шара гарантирует каждому сотруднику 120 часов обучения в год. Почему Ritz-Carlton это выгодно? Потому что такую подготовку они рассматривают как инвестиции, которые окупаются. Для любого отеля важна кадровая стабильность. Если гость приходит в ресторан выпить кофе каждый день в течение полугода и видит одного и того же официанта, он чувствует себя лучше. А у сотрудника, работающего в компании не первый месяц, появляются перспективы карьерного роста: он может вырасти как специалист. Стоит вспомнить, что 80% генеральных управляющих шестидесяти одного отеля Ritz-Carlton начинали с должности «посыльный / носильщик» (bellman). Помимо перспектив карьерного роста и достойной оплаты работа в отеле, известном во всем мире, в отеле, который предлагает всё самое лучшее, – такая работа воспитывает. Если каждый день видишь «звёзд», появляется ощущение значимости происходящего. А если каждый рабочий

¹¹ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. С. 99.

день проходит в атмосфере luxury, поневоле начинаешь по-другому себя вести: носить галстук, «держаться за спину», галантно ухаживать за дамой...

Роскошь – это результат отбора. Она сразу бросается в глаза. Каждому человеку, вошедшему в двери роскошного отеля, нужно лично уделить внимание. А как можно это осуществить? Уж точно не так, как на фабрике, где на конвейере собираются идентичные продукты. «Конвейер» Ritz-Carlton начинается с поиска талантов, которым от рождения дана способность обслуживать других людей на наивысшем уровне. Они ищут тех, кому этот дар действительно дан с рождения. Есть люди, которые просто могут выполнять свою работу хорошо, а есть те, кто может это делать хорошо и при этом получать от этого удовольствие.¹²

Оливер Эллер, генеральный директор The Ritz-Carlton, Moscow в одном из своих интервью сказал о процедуре набора официантов: «Я ищу людей позитивных, экстравертов, которые любят работать в команде и хотят обучаться. Даже если он ни разу не держал в руках тарелки – мне все равно! Почему? Да потому, что подавать кофе с правой стороны я научу любого за полдня. А подать три тарелки на одной руке, поверьте, не составляет никакого труда. Это техника, и ее можно освоить. Для нас важно, чтобы у человека был талант обратиться к гостю с улыбкой: «Ваш кофе, сэр». И еще важнее – чувство такта. Оно как талант – либо есть, либо нет».

Руководство компании Ritz-Carlton в процессе отбора персонала полагается на собственный опыт, а также на мнение профессионалов в этой области. Совместно они разработали процесс интервьюирования, позволяющий определить, сможет ли кандидат предоставлять клиентам сервис соответствующего уровня. В процессе отбора компания не выявляет уровень профессиональной подготовки кандидата или его опыт в гостиничном бизнесе, а стремится определить, подходит ли в целом человеку работа в индустрии гостеприимства, какими он обладает

¹² Мичелли Дж. А. Указ. соч. стр. 98.

талантами, склонен ли работать в команде, способен ли к обучению, открыт ли окружающему миру.

Репутация отеля – это его сотрудники. Имидж отеля – это не мрамор, не золото, не архитектура. Его определяют люди. Девиз Ritz-Carlton: «Мы – дамы и господа к услугам дам и господ». Этим самым компания подчеркивает: «Наши сотрудники находятся на том же уровне, что и наши гости». Существует ошибочное мнение, что «клиент – это царь и бог». Но если компания отбирает лучших сотрудников, вкладывает большие средства в хорошую подготовку, то на выходе получает самых-самых профессиональных сотрудников. Он находится на той же высоте, что и гости компании, потому что гости хотят контактировать с профессионалами своего дела, с очень достойными людьми. Репутация работает по принципу кругового цикла: если компания создает хорошую репутацию через лучших сотрудников, то ей будет легче найти лучших сотрудников благодаря хорошей репутации.

Все кандидаты на любую должность в Ritz-Carlton проходят тестирование и целый ряд собеседований. Например, генеральный менеджер Тони Майра говорит: «Несмотря на свой двадцативосьмилетний опыт работы в гостиничном бизнесе, в том числе и на руководящих должностях, мне пришлось пройти четырнадцать собеседований, чтобы занять должность генерального менеджера. Четыре собеседования проводили сами владельцы отеля. Остальные десять проводили разные сотрудники компании, включая два собеседования в корпоративном офисе компании, одно из которых проводил вице-президент по развитию человеческих ресурсов (который и отвечает за поиск талантов). Пройдя такой тщательный отбор, вы неизбежно начинаете гордиться собой и своей должностью, кем бы вы ни были – генеральным менеджером или рядовым сотрудником компании, работающим с клиентами». Гордость у каждого из отобранных кандидатов служит залогом того, что они непременно постараются оправдать и даже превзойти оказанное им доверие. Претендент понимает, что руководство проверяет его возможности работать на уровне (или выше уровня) уже нанятого персонала. При этом уже работающие сотрудники чувствуют

ответственность за оказанное им доверие. И многие из них лично участвуют в отборе будущих кадров компании.

Если искать таланты терпеливо и упорно, стараясь не нанимать равнодушных к работе людей, то рано или поздно вы начнете притягивать нужных людей.

Доверие – ключ к успеху

Доверие к руководству является самой серьезной проблемой. Поступки всегда убедительнее слов и говорят сами за себя. Подчинённые всегда наблюдают за тем, что делает руководитель. По его словам и поступкам люди судят о его подлинных интересах, целях, приоритетах и ценностях.

Гилберт Фэйрхольм (автор работы «Лидерство и культура доверия» (1994) предполагает, что социальные факторы и устоявшаяся практика неэффективных деловых отношений уничтожили доверие служащих к своим работодателям. Он пишет: «Истинное лидерство – это процесс создания доверительной среды, в которой и лидер и его подчиненные свободно и без принуждения принимают участие в достижении важных для обеих сторон целей с помощью согласованных процессов»¹³. Эффективность руководства заключается в том, может ли руководитель завоевать доверие своих подчиненных или же они просто подчиняются ему, потому что он наделен властью? В компании Ritz-Carlton руководство укрепило доверие, прежде всего благодаря созданию успешного с финансовой точки зрения бизнеса, что позволяет обеспечить сотрудников всеми знаниями и инструментами, необходимыми для их эффективной работы. Для возникновения у сотрудников доверия к руководству компании, последним нужно правильно принимать финансовые решения, чтобы подчинённые ощущали стабильность и уверенность.

Общеизвестно, что доверие возникает тогда, когда говорят то, что делают, и делают то, что говорят. Руководство компании Ritz-Carlton для усиления доверия сотрудников помимо девиза («Мы – дамы и господа к услугам дам и господ») сфор-

¹³ Fairholm G. Leadership and the Culture of Trust. Praeger Publishers, 1994.

мулировало официальные обещания и обеспечило его выполнение.

Обещание сотруднику

✓ В Ritz-Carlton наши дамы и господа являются главной движущей силой в деле беззаветного служения клиентам.

✓ Основываясь на принципах доверия, честности, уважения, и взаимных обязательств, мы развиваем и совершенствуем таланты для пользы каждого отдельного индивидуума и компании в целом.

✓ В компании Ritz-Carlton создается рабочая атмосфера, в которой приветствуется многогранность интересов, улучшается качество жизни, реализуются личные устремления, и усиливается «волшебство» Ritz-Carlton.

Основная цель «Обещания сотруднику» заключается в заявленном желании воспитать талантливого работника. В результате выигрывает и сотрудник, и компания.¹⁴

При каждом контакте с руководством подчинённые чувствуют, что все пункты «Обещания сотруднику» действительно выполняются. И, конечно, выполнение этих обещаний было бы невозможно без создания атмосферы «доверия, честности, прямоты и взаимных обязательств». Когда в компании нет такой атмосферы, то рядовые сотрудники побаиваются менеджеров и чувствуют себя в их присутствии некомфортно. В коллективах, где царит подозрительность и отсутствует доверие, снижается как уровень сервиса, так и моральный дух коллектива. Если лидер завоевал доверие подчинённых и оправдывает его, то атмосферой доверия проникается весь коллектив. В компании, где царит атмосфера доверия, мы никогда не услышим фразу: «Я должен спросить разрешение у руководства...»

Завоевание доверия – это бесконечный процесс, касающийся как отношений между руководителем и сотрудником, так и между сотрудником и клиентом. Люди начинают доверять, когда их помнят, когда их называют по имени и когда их пожелания не остаются без внимания.

¹⁴ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. С. 123.

Приведем пример, иллюстрирующий это положение. Из воспоминаний сотрудницы компании Ritz-Carlton: «Однажды у меня очень разболелась спина. Иногда боль утихала (как правило, к вечеру), а с утра она снова становилась невыносимой. Президент компании Саймон Ф. Купер заметил мою странную походку и спросил: «Что у тебя со спиной?». Я ответила, что, по всей видимости, это из-за того, что мой матрас уже старый и поэтому недостаточно жесткий и по утрам у меня бывают боли в спине. Я бы и не вспомнила об этом разговоре если бы через три дня в дверь моего дома не постучал курьер, доставивший мне кровать, матрас и полный набор постельных принадлежностей Ritz-Carlton. Саймон даже не упоминал о том, что собирается все это мне отправить, и мои ощущения в этот момент было просто трудно описать. Я была изумлена и думала, как хорошо работать в компании, президент которой действительно слушает своих подчиненных и по-настоящему заботится о них».

Но доверие персонала можно заслужить не только внимательным отношением менеджеров к интересам и нуждам подчиненных, но и четким и своевременным предоставлением сотрудникам всех необходимых возможностей для выполнения соответствующей работы. Предложения сотрудников по улучшению условий труда и повышению качества обслуживания гостей рассматриваются руководством и внедряются в производственный процесс. Для этого все сотрудники привлекаются для составления «Пирамиды ключевых факторов успеха», а также каждый сотрудник ежемесячно проводит SWOT-анализ своего подразделения.

Важным также является и доверие в отношении с гостями. Гости должны верить компании и ее сотрудникам. Доверие – чрезвычайно хрупкая вещь. Оно очень долго и трудно создается, а потерять его можно в один момент. Если у компании хорошие отношения и личные связи с клиентами, они могут продолжать посещать заведения компании, но поостерегутся рекомендовать ее своим друзьям. Ведь они совершенно не уверены, какое впечатление компания произведет на их близких.

Доверие заслуживают последовательность и искренность. Поэтому, если компания желает добиться высоких результатов, то должна превратить свои заведения в такие, на ко-

торые клиенты всегда могут положиться. При этом они должны знать, что их интересы по-настоящему дороги компании. Не напрасно один из вопросов (утверждений) из оценки уровня вовлеченности гостей компании Ritz-Carlton звучит следующим образом: «В случае возникновения проблем я могу быть уверен в том, что компания Ritz-Carlton найдет самое оптимальное и справедливое решение» и еще один: «Бренду Ritz-Carlton я всегда могу доверять».

Честность

В современном бизнесе не хватает именно честности. Очевидно, что в большинстве случаев правда оказывается неудобной. Соккрытие от сотрудников ряда деловых моментов давно вошло в привычку многих руководителей. Однако на практике оказывается, что наиболее эффективными оказываются те организации, в которых лидеры честно высказываются о людях и о ситуациях, а затем совместно с сотрудниками решают возникшие проблемы. Отношения, основанные на принципах честности, должны устанавливаться не только между руководителями и подчинёнными, а также с гостями, партнёрами, собственниками. В результате можно рассчитывать и на их честность в отношении компании.

Предоставление полномочий

Результатом честных и доверительных отношений в компании является то, что сотрудники получают неограниченные полномочия при решении вопросов гостей. Сотрудники принимают решения и имеют все необходимые полномочия сделать для гостя больше, чем тот ожидает. Работники компании берутся за решение возникающих проблем с огромным воодушевлением и решимостью и зачастую делают для гостя больше, чем предусмотрено их функциональными обязанностями. В компаниях, практикующих доверительные и честные отношения, созданы все условия для предоставления сервиса высочайшего уровня.

Так, например, в компании Ritz-Carlton, чтобы лишний раз подчеркнуть доверие к своим сотрудникам и свободу доступных им действий, руководство компании позволило им са-

мостоятельно принимать решения, необходимые для качественного обслуживания каждого клиента. Этот подход предусматривает сумму в две тысячи долларов, которую каждый сотрудник может потратить на одного гостя отеля каждый день, чтобы в полной мере удовлетворить его потребности. Такими полномочиями обладают все сотрудники, включая уборщиц и персонал прачечной. При этом, понимая какое доверие оказано компании, сотрудники не тратят выделенные деньги попусту, поскольку осознают финансовую ответственность, которая лежит на них. Они не тратят деньги бездумно. Только поговорив с клиентом и внимательно выслушав его, сотрудники принимают решение потратить дополнительные средства для того, чтобы превзойти ожидание гостя. Очень часто эти деньги могут быть использованы для того, чтобы купить мороженое ребенку, матери которого не понравился вчерашний ужин из-за отсутствия молочных продуктов, или на покупку какого-то приятного сувенира для клиента, которому не были своевременно оказаны какие-либо стандартные услуги отеля. Менеджер одного из отелей Виван Дойчл говорит по этому поводу: «Я на собственном опыте убедилась, что самым дешевым является тот вариант решения проблемы, который применяется немедленно. Чем дольше клиент жалуется, тем больше нарастает его негодование, и тем больше усугубляется любая ситуация. Проблема, которую можно было решить с помощью небольшого подарка, дойдя до уровня высшего руководства, способна воплотиться в предоставление гостю бесплатной ночи в отеле с полным набором услуг, включая бесплатное питание и напитки».

Обратимся к примеру, иллюстрирующему то, как действует принцип доверия и предоставления полномочий. Из воспоминаний официантки ресторана: «Однажды за мой столик присела гостья и, не глядя в меню, сделала заказ (видимо, она была постоянной клиенткой нашего ресторана и заказала нравившиеся ей блюда). Среди прочих блюд оказалось виноградное желе, которого сегодня в меню не было. Когда я сообщила об этом гостье, то она огорчилась, поскольку именно этот десерт предпочитала всем остальным. Я сказала гостье, что сделаю все, чтобы она осталась довольна. Я пошла на кухню и спросила шеф-повара может ли он приготовить виноградное желе? Он

ответил, что с удовольствием бы сделал это, но если блюда нет в меню, то и ингредиенты для него не закуплены. Тогда я взяла такси и поехала в город, чтобы купить все необходимые продукты. Мои коллеги поддержали меня в данной ситуации. Видели бы вы лицо этой дамы, когда я принесла ей виноградное желе. Она спросила меня, откуда у меня взялось желе, если его нет в меню. Я ей все рассказала. Надеюсь, что дама почувствовала, что я отношусь к ней как к важному клиенту, и что ее потребности и желания никто не собирается игнорировать. Ей не пришлось ограничивать себя тем, что у нас в меню. Она получила именно то, чего желала. Я знаю, что это, конечно же, мелочь. Но ведь именно из мелочей складываются долгие и положительные отношения с гостями. Для меня важно работать в компании, которая в данной ситуации не просто разрешает мне покинуть рабочее место в разгар рабочего дня, а даже поощряет меня к подобным действиям. По сути это самая важная и существенная часть моей работы».¹⁵

Если уж руководство доверяет сотрудникам установление прочных и длительных отношений с клиентами компании, то почему бы ему не выделить им определенную сумму для расходов, которая, по мнению сотрудника, может их укрепить.

В коллективе, где царит атмосфера взаимного доверия, внимательного и заботливого отношения между сотрудниками, где руководство прислушивается к пожеланиям подчинённых и проявляет неподдельный интерес и участие к проблемам членов коллектива, улучшается моральный дух, повышается уровень сервиса. Сотрудники относятся к гостям так же, как заботливый руководитель к ним.

Вовлечение сотрудников

Вовлеченность – это не просто лояльность сотрудников к компании, это эмоциональная связь с компанией, преданность ей в любой ситуации. Вовлеченность сотрудников Ritz-Carlton выражается в гордости за свою работу в этой компании. Если

¹⁵ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. С. 137.

обратиться к ценностям обслуживания, то эмоциональное вовлечение выражено в ценностях с четвертой по девятую (см. п. 1.1)

Степень эмоциональной связи между сотрудником и работодателем позволяют определить результаты ответов на несколько вопросов. Например, в компании Ritz-Carlton сотрудники отвечают на 12 вопросов. В результате опроса выделяется три категории: «вовлеченные», «не вовлеченные», «обособленные». «Вовлеченные» сотрудники отдают значительно больше сил для успеха компании, нежели представители других категорий.

В компании Zappos можно увидеть аналогичную процедуру, которую руководство использует для измерения уровня корпоративной культуры. С этой целью проводят регулярные опросы сотрудников, предлагая им согласиться или не согласиться со следующими выражениями¹⁶:

- ✓ Я верю, что у компании есть более высокая цель, чем просто получить прибыль.
- ✓ У меня в Zappos есть реальная цель, и она больше чем просто работа.
- ✓ Я чувствую, что контролирую собственную карьеру в Zappos и вижу прогресс с точки зрения личного и профессионального развития.
- ✓ Я отношусь к коллегам как к родственникам и друзьям.
- ✓ Я счастлив на работе.

Коллектив, в котором сотрудники по-настоящему вовлечены в деятельность компании, умеет вовлекать клиентов. Мудрые лидеры понимают, насколько важно, чтобы сотрудники были увлечены своей работой, и не жалеют средств и усилий на повышение их мотивации и любви к работе. Именно увлечённые своей работой сотрудники являются необходимым условием для создания прочного ядра постоянных и благодарных клиентов.

¹⁶ Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / пер. с англ. Сергея Филина. 4-е изд. М.: Манн и Фербер, 2013. С. 179.

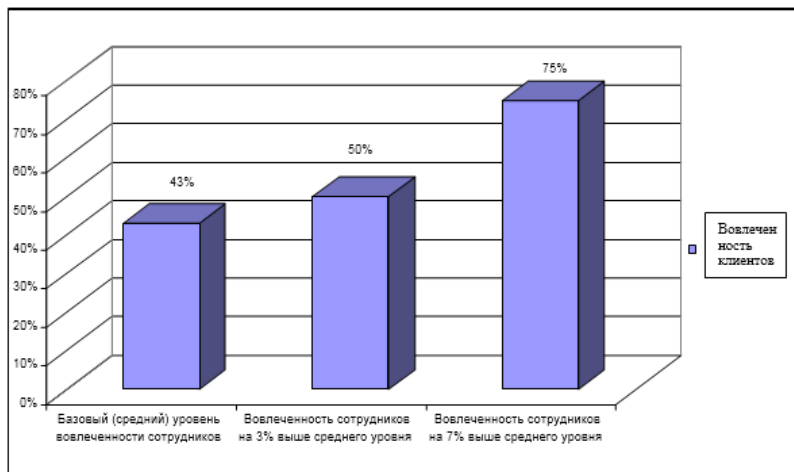


Рис. 1. Зависимость вовлеченности клиентов от количества «вовлечённых» сотрудников компании Ritz-Carlton ¹⁷

Так, в компании Ritz-Carlton в результате исследования было выявлено, что уровень вовлеченности клиентов напрямую зависит от количества вовлеченных сотрудников (рис. 1).

Принцип 3. *Работать для других*

Основное положение этого принципа можно сформулировать следующим образом: «В центре внимания – гость». Важным моментом является то, кого мы рассматриваем в качестве гостей компании. В рамках гостеприимного сервиса выделяются следующие группы, которые являются гостями компании:

1. Клиенты.
2. Сотрудники.
3. Деловые партнеры.
4. Владельцы.
5. Конкуренты.

¹⁷ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. С.156.

Сегодня многие компании изучают и оценивают уровень удовлетворённости клиентов оказанными услугами. В результате роста уровня удовлетворённости растёт количество лояльных к компании клиентов. Удовлетворённость клиента означает, что он доволен предоставленным продуктом и уровнем обслуживания. В рамках гостеприимного сервиса компании сегодня переходят от измерения уровня удовлетворённости к измерению вовлеченности клиентов. Вовлеченность клиентов более точно отображает эмоциональную связь с компанией. Вовлечённый гость – это не просто лояльный к компании клиент, который согласен мириться с недостатками в обслуживании, потому что для него экономически выгоднее остаться с компанией, чем перейти к её конкуренту, поскольку здесь уже накоплено достаточно бонусов и есть значительные финансовые привилегии. Вовлечённый гость – это гость, которому дорого обслуживаться в данной компании, но он, тем не менее, пользуется её услугами, потому что не может обойтись без того особого искреннего внимания к его персоне и высочайшего уровня сервиса, когда сотрудники замечают все его привычки, особенно, предпочтения и удовлетворяют потребности сверх его ожидания.

Для измерения уровня вовлечённости, например, компания Ritz-Carlton производит опрос клиентов по телефону и лично в период проживания гостей в отелях компании. Клиентам предлагают ответить на следующие одиннадцать вопросов:

1. Насколько Вы удовлетворены компанией Ritz-Carlton?
2. Какова вероятность того, что в будущем Вы вновь обратитесь к услугам компании Ritz-Carlton?
3. Какова вероятность того, что своим друзьям и знакомым Вы порекомендуете воспользоваться услугами компании Ritz-Carlton?
4. Бренду Ritz-Carlton я всегда могу доверять.
5. Ritz-Carlton всегда выполняет свои обещания.
6. Ritz-Carlton всегда относится ко мне справедливо.
7. В случае возникновения проблем я могу быть уверен в том, что компания Ritz-Carlton найдет самое оптимальное и справедливое решение.
8. Я горжусь тем, что являюсь клиентом Ritz-Carlton.

9. В Ritz-Carlton ко мне всегда относятся с должным уважением.

10. Ritz-Carlton – идеальный отель для таких людей, как я.

11. Не могу себе представить мир без Ritz-Carlton.¹⁸

В результате опроса выявляется степень вовлеченности клиентов в процентном выражении. Каждая компания ставит перед собой собственные планки роста. В компании Ritz-Carlton этот показатель на уровне 98–99%. Кроме гостиничных предприятий уровень вовлеченности клиентов измеряют и ведущие компании из других отраслей, например, такие как Lexus и Tiffany.

Наряду с измерением уровня вовлеченности гостей, компании занимаются исследованиями по изучению изменения спроса клиентов. Поскольку потребности клиентов постоянно изменяются, компаниям необходимо создавать новые товары и услуги и не останавливаться на достигнутом.

Следующую группу гостей составляют сотрудники компании. В данном учебном пособии уже неоднократно упоминалось о том, что руководство компании должно относиться к сотрудникам так же, как сотрудники должны относиться к гостям. Также немаловажными являются и взаимоотношения внутри коллектива. В компании, где складываются доброжелательные, искренние и доверительные отношения между сотрудниками, атмосфера гостеприимства передается по эстафете гостям (внешним клиентам). Руководству компании не приходится нести дополнительные расходы на обучение сотрудников общению с клиентами, это происходит естественно и в непринужденной атмосфере.

Сервисные компании, заботящиеся о процветании своего бизнеса, прислушиваются к мнению не только своих сотрудников, реальных и потенциальных клиентов, но и деловых партнеров, поставщиков, инвесторов и совладельцев компании. Ко всем перечисленным группам компания относится как к гостям,

¹⁸ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. С. 158.

применяя доверительные, честные отношения, основанные на учёте интересов, предвосхищении желаний и сотрудничестве. Это не означает, что никогда не возникает трудностей во взаимоотношениях. Однако это оптимальный путь для создания наиболее полноценного сотрудничества, который поможет пережить даже самые сложные времена и преодолеть любые препятствия.

Примером же высшего уровня развития корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников является ситуация, когда работники компании к каждому человеку относятся как к гостю как внутри компании, так и за её пределами.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в гостеприимстве есть две категории гостей: внешние гости (клиенты, деловые партнеры, поставщики, конкуренты) и внутренние гости (сотрудники, владельцы организации). И к каждому из этих категорий гостей мы относимся в соответствии с принципами гостеприимства, описанными в данной главе.

Принцип 4. Создавать неповторимые впечатления

Кроме вовлечения гостей, руководство сервисных компаний должно стремиться сделать все для того, чтобы сотрудники могли создавать яркие впечатления у гостей и делали их клиентами на всю жизнь.

Чтобы создать незабываемые впечатления, сотрудники сервисной организации должны уловить индивидуальные особенности каждой личности и предоставить все необходимые услуги с учетом индивидуальных потребностей. Речь идёт о тех впечатлениях, которые называются «волшебством» в Ritz-Carlton или «Ух-ты!»-чувство в Zappos или попросту *восторг*.

Восторг – это результат того, что клиент получил больше, чем ожидал, и следствие личного контакта, возникшего благодаря искренней заботе о нём со стороны сотрудников компании. Чувство восторга – это нечто другое, чем чувство удовлетворения.

На ожидания клиентов сервисных предприятий влияет ряд факторов: во-первых, их предыдущий потребительский опыт. Они сравнивают услугу с подобной услугой, оказанной

другой компанией; с услугами, предлагаемыми конкурентами компании в данной отрасли; с похожими услугами в других отраслях. Если клиент не имеет подходящего предыдущего опыта использования услуги, он обычно основывает свои ожидания относительно её качества на таких факторах, как мнение родственников, знакомых, сведения в средствах массовой информации или маркетинговая деятельность сервисной компании.

Со временем в каждой сервисной отрасли вырабатываются определенные нормы потребительских ожиданий. Они основываются как на личном опыте клиентов, так и на факторах, которые компания, предоставляющая услуги, может контролировать (таких как реклама, цена обслуживания, внешний вид здания, оборудования и сотрудников фирмы). Так, например, американцы отнюдь не ожидают, что на пороге гостиницы сети Motel 6 их будет приветствовать швейцар, но, приехав в Ritz-Carlton, они весьма удивятся, если этого не произойдет. Потребительские ожидания изменяются в зависимости от отрасли, отражая репутацию отрасли и предыдущий опыт потребителей. Так, во многих странах люди ожидают от государственных предприятий значительно меньше, чем от частных компаний. Ожидания могут быть различными даже в разных демографических группах. Так, например, отличаются между собой ожидания мужчин и женщин, потребителей старшего возраста и молодых клиентов, «голубых воротничков» и «белых воротничков» и т.д. Также для сервисной компании важно учитывать различия в ожиданиях жителей разных стран. Например, если в некоторых странах опоздание поезда на несколько часов считается довольно обычным и распространенным явлением, то в Швейцарии дозволенное опоздание ограничивается несколькими секундами.

Американский учёный в области маркетинга услуг Кристофер Лавлок выделяет несколько компонентов ожиданий потребителей, таких как желаемый уровень обслуживания, предсказанный уровень обслуживания, адекватный уровень обслуживания и зона толерантности, которая находится между желаемым и адекватным уровнями (рис. 2).

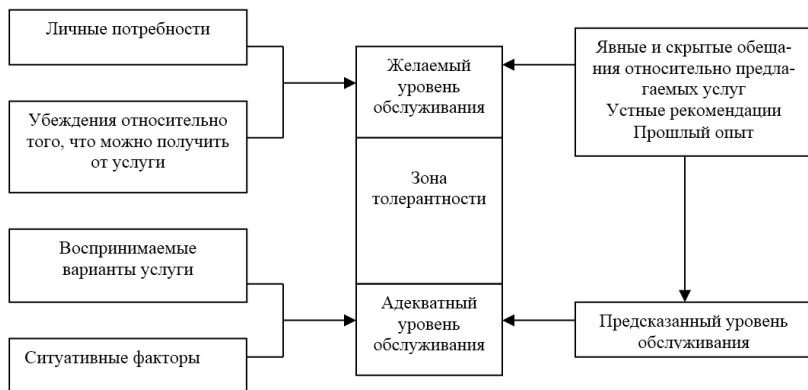


Рис. 2. Модель формирования ожиданий¹⁹

Под *желаемым уровнем обслуживания* в данном случае понимается тот, который потребители рассчитывают получить. Этот уровень обслуживания представляет собой такое качество, которое, по мнению потребителей, может и должно быть предоставлено им с учетом их личных потребностей. Однако большинство клиентов смотрят на вещи вполне реалистично и понимают, что сервисные компании не могут всегда обслуживать их на том уровне, на котором они хотели бы. По этой причине они устанавливают определенный «порог» своих ожиданий, который называется *адекватным уровнем обслуживания* и определяется как минимальный уровень, который будет воспринят потребителем, не вызывая его неудовольствия.

Уровень обслуживания, который потребители обычно ожидают получить, известен как *предсказанный уровень обслуживания*, и он непосредственно влияет на то, какой уровень обслуживания люди считают адекватным в той или иной конкретной ситуации. Так, в случае ожидаемого «хорошего» уровня обслуживания, адекватный должен быть выше, чем, если бы ожидался «посредственный» уровень.

¹⁹ Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия, 4-е изд. / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. С. 184.

Вследствие уникальной природы услуг очень сложно (иногда даже невозможно) добиться постоянства в качестве обслуживания ото всех сотрудников сервисной организации и даже от одного и того же работника в разное время. Степень, до которой потребители согласны принимать и терпеть эти вариации, называют *зоной толерантности*.

Если качество обслуживания будет ниже адекватного, это повлечёт за собой неудовольствие и неудовлетворение потребителя. Если же качество обслуживания превысит ожидаемый уровень, то доставит потребителям удовольствие и приятно удивит их, таким образом, создается *восторг потребителя*.

В рамках философии гостеприимного сервиса задачей номер один сотрудников сервисных компаний является обеспечение такого уровня обслуживания, при котором превосходятся ожидания гостя.

Пример: «Был теплый вечер начала июля – вечер выпускных балов. Две приятные молодые девушки сидели в ресторане Clinkerdagger’s в Споканте (Вашингтон) в ожидании своих спутников. Ожидание затянулось, и становилось все более очевидно, что те, кого ждут юные леди, не придут. Еще одна трагедия для подростков? Но менеджер ресторана Бет Сайерс прониклась их состоянием. Она поинтересовалась у девушек, не хотели ли бы они, чтобы на выпускной вечер их проводили два официанта в качестве «очаровательных принцев». В результате Бет получила разрешение не только родителей девочек, но и жены одного из официантов. Ресторан не только «снабдил» девушек спутниками, но и оплатил съеденные ими во время ожидания закуски. Сайерс даже выделила официантам деньги для оплаты фотографий и других расходов».²⁰

Еще одним примером, когда сотрудники компании сделали для гостя чуть больше, чем должны были в рамках своих функциональных обязанностей. Однажды к одному из сотруд-

²⁰ Марвин Б. Маркетинг ресторани: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М.: Издательство Жигульского (ООО «Современные розничные и ресторанные технологии»), 2002. С. 24.

ников Ritz-Carlton гость обратился с проблемой: он потерял кольцо в гостевой прачечной, когда стирал свои вещи. Персонал гостиницы немедленно принялся за дело: трое сотрудников «перевернули» все в помещении прачечной (отодвинули все стиральные и сушильные машины и другие приборы и мебель, перетряхнули все предметы, за которые могло зацепиться кольцо). Однако кольцо так и не было найдено, хотя сотрудники приложили все старания для его поисков в рамках своих обязанностей. Что при этом чувствует гость? Он удовлетворен тем вниманием к его проблеме, которое оказали сотрудники гостиницы, ведь люди отвлеклись от своих непосредственных обязанностей и дел, чтобы помочь ему. Но персонал отеля не остановился на достигнутом. Сотрудники разобрали все стиральные машины и в коллекторе одной из них нашли кольцо гостя! Вот что значит сделать чуть больше, чем были обязаны!

Принцип 5. *Оставлять воспоминания надолго*

Реализация данного принципа основывается на предыдущем принципе и тесно с ним связана. Воспоминания гостей останутся надолго в двух случаях: если они получили услугу ужасного качества (намного ниже адекватного уровня обслуживания) и во втором случае, если уровень оказанной услуги превзошел все их ожидания и вызвал восторг (или «Ух-ты»-чувство). По поводу первого случая в данном учебном пособии представлено несколько разделов (2.3, 3.1, 3.2.), посвящённых тому, как разрешить проблему гостя, как работать с жалобами, как сгладить недовольство гостя и общаться с агрессивным клиентом.

В данном разделе обратимся к тем технологиям, которые позволяют оказать услуги на уровне, превышающем ожидания гостей.

Одна из таких технологий – предоставление «обмена с превышением». В бизнесе существует несколько типов обмена (любой бизнес это, по сути, обмен):

1-й тип обмена – это «криминальный» обмен, когда мы практически ничего не даем взамен, но за это получаем определённую выгоду. Примеров такого типа обмена предостаточно – например, сейчас в Интернете появилась мода отправлять смс на определённый платный номер и получать взамен интересующую тебя информацию. Ты заплатил определённые деньги и далеко не факт, что ты вообще что-то получишь взамен. Так тебя, по сути, могут «дойти» пока ты не откажешься или не отшлешь смс об отказе в использовании данной услуги. И людей, попадающихся на это – предостаточно, поэтому данный тип обмена в настоящее время так масштабирован. Также есть множество примеров с заказами товаров через Интернет. Когда покупатель выбирает необходимый предмет на сайте компании, оплачивает заказ через онлайн-банк, а в назначенный срок товар не приходит. Тогда разочарованный клиент безуспешно пытается связаться с продавцом, но в результате ни денег, ни товара не получает.

2-й тип обмена – неравноценный. Этот тип представляет собой частичное выполнение обязательств со стороны продавца. Например, покупатель приобрел мебель в магазине и получил её в упаковке. Когда начал собирать, то обнаружилось, что нет крепежей, чтобы соединить детали между собой. Получается, что вроде бы мебель купил, но пользоваться невозможно.

3-й тип обмена – равноценный. Это самый распространённый тип обмена, по которому в большинстве своем развивается бизнес. Мы даём что-то и взамен получаем соответствующую ценность. Бизнес, по сути «существует», но данный тип обмена не позволяет ему масштабироваться и развиваться дальше. Мы существуем как бы по накатанному принципу: есть клиент – хорошо, нет клиента – ну и ладно, может завтра будет другой.

4-й тип обмена – это так называемый обмен с превышением. Этот тип обмена, почему-то мало применяемый в бизнесе, но довольно эффективный. В чём же его суть? Это когда клиент получает намного больше, чем он заплатил. И, соответственно,

при обмене с превышением человек инстинктивно, подсознательно хочет его совершать снова и снова. Когда мы начинаем не зарабатывать на клиенте, а приносить ему ценность, то люди начинают приходить к нам вновь.

Вот несколько примеров, иллюстрирующих обмен с превышением, предоставляемый компаниями сервисной сферы:

Pacific Café в Сан-Франциско расположен недалеко от пляжа, в не слишком хорошем и выгодном месте. В то время когда он открылся, это был маленький ресторанчик, не имевший помещения для ожидающих своей очереди клиентов. Однажды вечером, вскоре после открытия, менеджер увидел очередь вдоль тротуара. Погода была пасмурной и прохладной в тот день. Почувствовав свою вину в том, что его гости должны ждать на холоде, он угостил вином за счет ресторана всех ожидающих места за столиком. Нет необходимости говорить, насколько это понравилось клиентам из очереди. Оказалось, что все они совсем не против того, чтобы немного подождать. Поскольку слухи разносятся очень быстро, то на следующий вечер была не просто очередь, а огромная очередь. Менеджеру пришлось раздать больше вина. Так родилась традиция. Очередь и бесплатное вино существуют до сегодняшнего дня. Ресторану пришлось пожертвовать немалым количеством вина, но за счёт этого здесь удается продавать огромное количество обедов.

Примером получения чего-нибудь просто так, ни за что, являются небольшие презенты, которые раздают компании своим гостям. Так, например всем, кто приходит позавтракать в ресторанчике Lou Mitchell's в Чикаго, предлагая место, непременно подают небольшой свежий фрукт, который гости не заказывали. В процессе приема пищи посетителю принесут маленькое фруктовое мороженое со свежей клубникой, чтобы он мог немного освежить вкусовые рецепторы. Это производит на гостей впечатление. Владелец ресторана Fisheries регулярно раздает бесплатные рецепты новых блюд, появившихся в его заведении. И гостям это нравится.

Есть еще несколько примеров обмена с превышением, которыми поделились студенты ПГНИУ:

«Однажды мы с мамой отмечали ее день рождения в ресторане «Нами». Мы сидели за столиком вдвоем, причем довольно скромно. Так что со стороны никак нельзя было понять по какому поводу мы пришли в ресторан. Однако после того как мы доели основные блюда и стали просто общаться за чашкой чая, вдруг погас свет, и мы увидели приближающийся к нам маленький, но очень яркий фейерверк. Затем мы услышали мотив знакомой всем песни про день рождения. Когда свет вновь включился, перед нами стояла команда официантов, которые пели песню и держали в руках торт со вставленным в него фейерверком. Мы были так удивлены! Для нас до сих пор остается загадкой, как они узнали про наш праздник? Такие приятные бонусы со стороны персонала, бесспорно, оставляют самые тёплые воспоминания, в такие места хочется приходить снова и снова и рассказывать о них своим знакомым».

Для обмена с превышением существует несколько обязательных условий:

1. Неожиданность. Обмен с превышением — это что-то, что стало приятным сюрпризом для клиента, что-то, что захотелось сделать продавцу или компании в самый последний момент, потому что им очень понравился гость. Поэтому подарки, акции, скидки: всё, о чём покупатель знает заранее до момента оплаты, не является обменом с превышением. Более того, когда сюрприз повторяется несколько раз при каждом посещении компании гостем, то становится ожидаемым и превращается в равноценный обмен. Поэтому организациям, заботящимся о полноценном обмене с превышением необходимо иметь в арсенале постоянно обновляющийся список приятных сюрпризов для гостей.

2. Обмен с превышением возможен только после того, как предоставлен равноценный обмен. Так, например, если компания допустила ошибку, чем доставила гостю неудобства, и в качестве извинения приносит какой-то приятный бонус, то это не является обменом с превышением.

Таким образом, обмен с превышением позволяет сервисной организации выстраивать доверительные отношения с гостями на долгосрочную перспективу. Кроме того, он способствует созданию незабываемого впечатления у гостя и оставляет приятные воспоминания надолго.

Для того чтобы предоставить обмен с превышением наилучшим образом, нужно правильно определить, что будет особенно приятным гостю в качестве сюрприза. Обратим внимание на то как выяснить предпочтения, желания, привычки гостей, чтобы превзойти их ожидания и предвосхитить желания, не создав обманчивых надежд и не вызвав разочарования.

Большинство сервисных компаний узнаёт о потребностях клиентов путем анкетирования и опросов. При этом нужно понимать, что гости все больше заботятся о своей безопасности и конфиденциальности. Они крайне нежелательно делятся информацией о личной жизни. Большинство из них распространяет такие сведения только при очевидной выгоде для себя, да и то постараются сказать как можно меньше. Другим немаловажным моментом является то, что привычки, вкусы и предпочтения гостей могут изменяться со временем. Кроме того, спрашивая гостя о чем-то напрямую, мы создаем у него эффект ожидания. Так, например, если вы спрашиваете у гостя, когда день рождения его сына, то создаете тем самым его ожидание, что в назначенный день компания поздравит ребенка (хотя бы смс-сообщением). А если вы не поздравили? Более того, вы это и не планировали, а спросили только для статистического учета. Что в таком случае почувствует гость? Несомненно, разочарование. Несбывшиеся ожидания всегда приводят к разочарованию и тем самым восприятию компании как не выполняющей ожидания.

Рассмотрим пример, иллюстрирующий то, насколько прямые вопросы могут сформировать ожидания гостей. Из отзыва клиентки: «Когда я бронировала номер в гостинице компании Ritz-Carlton, сотрудник отеля спросил меня помимо вопросов о длительности пребывания и категории номера также и о цели нашего с мужем приезда. На что я сообщила, что мы хотим отметить годовщину нашей свадьбы. Тогда сотрудник спросил, какой юбилей мы отмечаем и как намереваемся отпраздновать событие: в номере отеля или заказать столик в ресторане. Я ответила, что мы отмечаем 15 лет совместной жизни и хотели бы отпраздновать в одном из ресторанов отеля. Далее сотрудник

осведомился о наших кулинарных предпочтениях и, попросившись, выразил надежду на то, что нам понравится пребывание в отеле. Все две недели до поездки я была в предвкушении той встречи, которая может быть оказана нам по приезду. Однако, каково же было мое разочарование, когда, войдя в номер я не увидела ни поздравительной открытки, ни других атрибутов праздника. И все три дня нашего пребывания в отеле персонал никак не обнаружил, что знает о цели нашего визита. Хотя обслуживание было на очень высоком уровне, но до сих пор у меня остался неприятный осадок при воспоминании об отеле». Возможно, в данном случае сотрудник забыл занести информацию в систему гостевых файлов, а, может, произошел сбой в системе, однако для гостя эти оправдания не могут изменить впечатления от пребывания в отеле.

Каким же образом персонал компании сервисного бизнеса может выявлять предпочтения, вкусы и привычки гостей?

Чтобы научиться уделять должное внимание деталям, персонал должен поставить себя на место других людей и определить их потребности. Для этого достаточно просто научиться слушать и слышать гостей, наблюдать и замечать их привычки и предпочтения. Высочайший уровень сервиса предполагает чуткое внимание к деталям, которые иногда могут значить для гостя очень многое. Выявить привычки и предпочтения можно в непринужденной беседе с гостем, а также при общении с его близкими. Например, если сотрудник, обслуживая одного гостя, слышит, как другой говорит: «О, это было бы хорошо», он не станет ждать, когда гость попросит оказать ему услугу, он сразу же предоставит её. Сотрудники сервисных компаний незаметно наблюдают за поведением своих гостей и, действуя исключительно в интересах гостя, принимают решение, когда предлагать свои услуги, а когда этого не делать. Необходимо добиваться того, чтобы сервис для гостей был ненавязчивым и полностью соответствовал нужному им уровню комфорта. Обслуживание должно заключаться не только в выполнении пожеланий гостя, но и в том, чтобы замечать и предугадывать его потребности. Для создания незабываемого впечатления и предвосхищения желаний гостей, в сервисных предприятиях рекомендуется осуществлять обмен информацией между подразделениями. Одним из вариантов такого обмена могут быть так называемые «гостевые файлы», где фиксируется информация о предпочтениях гос-

тей и вносятся необходимые корректировки, если привычки гостя изменились. Так, например, ресторан The Rattlesnake Club сделал карточки не только с анкетными данными постоянных посетителей, но и с памяткой об их предпочтениях, склонностях, особенностях характера, любимых столиках, наличии аллергии на некоторые виды продуктов и т.д. После проверки зарезервированных на вечер мест сотрудники ресторана в обязательном порядке просматривают карточки клиентов, которые сегодня придут в ресторан, чтобы освежить в памяти сведения о них.

В результате изучения информации, полученной от гостей в компании Ritz-Carlton, было сделано следующее заключение: «желательная для постояльца атмосфера в отеле – это забота любящей матери». Ребенок никогда не задумывается, откуда берутся продукты в холодильнике, откуда появляется чистая одежда, кто заменяет перегоревшие лампочки и т.д. В доме своих родителей он знает, где взять всё, что ему нужно. Как любящие родители внимательны к мельчайшим изменениям в поведении своего ребенка, так и сотрудники сервисных организаций следят за сменами настроений и предпочтений своих гостей. В результате этого и создаётся незабываемое впечатление от уровня обслуживания, которое остается у гостя надолго.²¹

Таким образом, говоря о пяти принципах гостеприимного сервиса, можно сделать вывод, что в результате такого подхода выигрывают все участники отношений:

- ✓ Гость получает запоминающиеся впечатления, которые вызывают у него желание приходить в заведения компании чаще и рассказывать об этом своим друзьям.

- ✓ Сотрудники получают большее удовольствие от своей работы, повышают уровень и качество оказываемых услуг и в итоге – большее вознаграждение.

- ✓ Руководство компании получает увеличивающиеся продажи и прибыль.

²¹ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. С. 201–203.

В результате можно кратко сформулировать **законы гостеприимства**:

1. Гость не всегда прав, но гость всегда должен быть доволен.
2. Гость является самым важным лицом независимо от того, присутствует ли он лично, обращается к вам в письменном виде или по телефону.
3. Гость является живым человеком со своими предрассудками и ошибками.
4. Гость приходит к нам со своими потребностями. Наша задача – эти потребности удовлетворить.
5. Гость не зависит от нас. Это мы зависим от него.
6. Гость не завершает нашу работу, а является её целью.
7. Мы не делаем одолжение гостю, обслуживая его, это он делает одолжение, посещая нас.
8. Гость заслуживает столько внимания, сколько мы в состоянии ему уделить.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте своё определение понятия «гостеприимство».
2. Почему техники быстрого действия («манипуляций», «убеждающего предложения») не оправдывают возложенных на них ожиданий и зачастую не работают?
3. Где потребитель скорее рискует столкнуться с неэтичным обращением: в сфере обслуживания или в производственной сфере? Почему?
4. Что общего и в чём различие между двумя понятиями «гостеприимство» и «этикет»?
5. Перечислите основные принципы «Золотого стандарта» гостеприимного сервиса.
6. Сформулируйте основные законы гостеприимства.
7. Приведите примеры из своего опыта (рассказов друзей, знакомых, родных), иллюстрирующие четыре типа обмена.
8. Приведите примеры из личного опыта гостеприимного и негостеприимного поведения сотрудников сервисных организаций.

ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

2.1. Профессиональные умения и навыки общения с гостем

Тесное общение начинается с особой заботы о каждом госте как о неповторимой личности с собственными желаниями. Это подразумевает, что разные гости требуют разного к себе отношения. Персонал сервисной организации должен вести себя с гостем так, чтобы он почувствовал заботу о себе.

Отношение человека к окружающим людям всегда выражается во внешнем проявлении. Есть люди, которые от природы искренне доброжелательны и положительно настроены на общение с окружающими. Однако им не всегда удастся произвести благожелательное впечатление на гостя. Всему виной неумение выразить свое отношение (внешняя сторона общения). Поэтому, чтобы оказать клиенту гостеприимный прием, необходимо научиться гостеприимному поведению. В отношении работника к гостю, из которого вытекает всё остальное, должны проявляться:

◆ *уважение* (которое можно выразить словами: Вы важны для меня; Вы стоите того, чтобы я отложил всё остальное ради Вас; Вы заслуживаете моего внимания);

◆ *внимание* (я вижу Вас, и только Вас; Вы интересны мне; я замечаю даже тонкие движения Вашей мысли и чувства и отвечаю на них пониманием);

◆ *понимание* (мне понятны Ваши переживания и желания; я точно знаю, чего Вы хотите и что Вас заботит; мы имеем в виду одно и то же; я принимаю Вас со всеми Вашими особенностями);

◆ *принятие* (я признаю Ваше право быть таким, какой Вы есть; как человек Вы достойны моего уважения; как гость можете рассчитывать на удовлетворение Ваших желаний и разрешение ваших забот; я не судья им и не оценщик; я дружелюбно помогаю вам в пределах возможного и оговоренного в наших отношениях);

◆ *дружелюбие* (я изначально расположен к Вам; я принимаю Вас как приятного и хорошего человека; я рад нашей встрече; мне доставляет удовольствие помочь Вам чувствовать себя комфортно);

◆ *помощь* (я продолжаю Ваши желания действиями по их исполнению; я помогаю Вам сделать что-либо, что для Вас сейчас необходимо; я делаю для Вас это).

Наряду с вышеизложенными принципами, в гостеприимном сервисе хорошо зарекомендовали себя принципы Милтона Эриксона – выдающегося психотерапевта двадцатого века. Для реализации гостеприимного подхода лучше всего из них подходят три принципа, которые представлены ниже (рис. 3):



Рис. 3. Принципы Милтона Эриксона

Первый принцип – «Со всеми людьми все ОК» (все люди хороши такими, какие они есть!).

Нередко мы считаем себя, свои поступки или других людей «ненормальными». Однако, согласно первому принципу Эриксона, априори мы все нормальны. И не стоит оправдывать какие-либо жизненные сложности, неудачи своими странностями, которые произошли от детских травм или горького жизненного опыта. Тот же принцип действует по отношению к другим

людям – с ними все ОК, просто на данный момент мы не в силах их понять либо не желаем этого делать. На самом деле каждый человек уникален, и нам гораздо легче быть в комфортной коммуникации, если мы просто признаем право каждого быть собой. Принимая человека таким, какой он есть, уважая его взгляды и убеждения, мы создаем атмосферу доверия, позволяющую человеку раскрываться, проявляя свои лучшие качества, таланты и способности.

Если просто поверить, что с окружающими людьми все в порядке, так же, как все в порядке и с вами – и взаимодействие сразу станет намного эффективнее!

Второй принцип – «Мы всегда совершаем наилучший выбор» (каждый человек всегда делает наилучший выбор из возможных). Суть данного принципа в том, что часто, оглядываясь в прошлое, человек может увидеть множество поступков и решений, которые были приняты им. Нередко данные поступки и решения оцениваются как неверные. Но если посмотреть глубже, то сложно определить, что на самом деле хорошо, а что плохо. И кто это может знать наверняка? Ведь в жизни каждого человека бывают моменты, когда сначала кажется, что всё идёт не так, и только со временем приходит осознание, что это был лучший выбор. Каждый человек совершает наилучший выбор из возможных – в той ситуации, в том окружении и в том состоянии, в котором он в данный момент находится. Наилучший выбор из тех, которые он видит.

Третий принцип – «Всеми людьми движет позитивное намерение» (в основе любого действия лежит позитивное намерение). Природа человека заключается в том, что цель любого поступка – желание чего-либо хорошего для себя. Таким образом, действия людей, даже те, которые причиняют вред окружающим, не несут изначально негативного заряда. Дело лишь в том, что не всегда люди выбирают экологичный способ достижения цели. Но понимание этого позволит лучше понять мотив действий человека и найти с ним общий язык.

Когда какой-то человек демонстрирует поведение, которые другие люди оценивают, как «плохое», чаще всего возникает ощущение, что и намерения его тоже «плохие», негативные. На самом деле, если посмотреть глазами этого человека, всё вы-

глядит по-другому. За совершаемым действием всегда скрывается позитивное намерение по отношению к себе или кому-то ещё.

В нашем окружении нет плохих людей – есть люди, которые реализуют свои позитивные намерения неэкологичными для нас или кого-то еще способами. Поэтому не стоит спешить осуждать человека за действие, которое вам не нравится и вешать на него ярлык – попробуйте посмотреть на ситуацию его глазами!

Поэтому принцип безоценочности человека и его поступков ложится в основу взаимодействия работника сервисной организации с гостями. Посмотреть на ситуацию глазами гостя, встать на его сторону, понять его мысли и чувства – наилучший путь для работника сервисной организации, чтобы предоставить незабываемый сервис в соответствии с индивидуальными потребностями клиента. Такое глубокое понимание позволяет превзойти ожидания гостя и предвосхитить его желания, что приводит к возникновению незабываемых впечатлений.

Для создания безупречного сервиса сотрудникам необходимо проявлять искреннюю заботу, предусмотрительность по отношению к гостю. Это становится возможным, если соблюдаются следующие условия:

♦ *удовольствие от своего дела* (мне нравится то, что я делаю; мне это интересно; моя работа делает мою жизнь насыщенной и полной; я могу реализовать свои способности, и я полон энергии);

♦ *принятие себя* (мне нравится, как я выгляжу и каким являюсь в моём деле; у меня хорошо получается работа, а с тем, что не получается, я знаю, как справиться; у меня есть возможность профессионального роста, и я уверен, что это у меня получится);

♦ *стабильная высокая самооценка* (я знаю себе цену и уверен в ней; я заслуживаю уважения и поэтому имею право на

ошибки; я уважаю сам себя, мне нет нужды доказывать другим, что я хорош, я – это я, и все тут).²²

Все это позволяет сотруднику наслаждаться процессом работы, любить своё дело и дарить радость другим. Только в том случае, когда сотрудник сам счастлив, он может осчастливить своего гостя.

Для того чтобы передать гостю информацию об истинных намерениях и отношении к нему, необходимо понимать, что информация передаётся (воспринимается) на двух уровнях: вербальный (содержательный уровень) включает информацию, которая передается через слово (содержание сообщения); невербальный (уровень взаимоотношений) определяет то, каким образом содержание должно быть проинтерпретировано человеком, к которому оно относится: выражение лица, жестикуляция, язык знаков, громкость и высота тона, и даже произвольные движения тела (например, выделение пота) также являются частью коммуникации. Итак, содержательный уровень – это то, **что** говорится, а уровень взаимоотношений – то, **как** это говорится. Очень часто проблемы и конфликты между людьми возникают не на содержательном уровне, а на уровне взаимоотношений. Существуют бесконечные споры касательно вопросов типа: «Кто прав?» (содержательный уровень), хотя реальными вопросами являются: «Кто будет выглядеть правым?»

По оценкам психологов при общении с помощью вербальных средств воспринимается только 7–10 % информации, а при помощи невербальных средств 90–93% (из них 30–38 % приходится на голосовую интонацию, темп речи, тембр голоса, а 60–55% – на телодвижения). При этом вербальная информация усваивается осознанно, а невербальная – на подсознательном уровне. Поэтому движение всегда сильнее слова.

Коммуникация является многоуровневым феноменом. Общение становится бессмысленным, когда люди заинтересованы лишь в одном уровне, например, начиная разговор с учё-

²² Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учеб. пособие. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. С. 272.

том только содержания. В любом случае оба уровня задействованы в одно и то же время.

Коммуникация является многоуровневым процессом, которому могут помешать некоторые обстоятельства. Вот несколько возможных способов вмешательства в процесс общения:

- Техническое вмешательство (смысл сообщения нарушен или неполон).
- Информация является субъектом многочисленной интерпретации.
- Получатель информации может чувствовать себя атакованным, потому что он ощущает эмоциональный скрытый смысл и отношение адресанта.
- Проектировка собственных ощущений на другого человека: допуская, что он будет себя чувствовать таким же образом.
- Стереотипы: сообщение исходит не собственно от человека, а от того представления, которое сложилось у группы людей, с которой данный конкретный индивид разделяет свои мнения.

В общении всегда участвуют два партнера: отправитель и получатель информации. Используя все средства коммуникации, отправитель пытается достичь определённого эффекта. Коммуникация является успешной в том случае, если получатель понимает намерение отправителя. Однако нужно иметь в виду, что данный эффект не всегда может быть достигнут, так как коммуникация не является простым линейным процессом. Искажение полученной информации может быть вызвано, с одной стороны, тем фактом, что информация или сигналы могли быть проинтерпретированы различным образом. Потоотделение может быть знаком страха, незащищённости или напряжения, а также может указывать на высокую температуру в помещении. Высота, интонация, языковой отбор, выражение лица и сопутствующие телодвижения могут исказить запланированный сигнал. С другой стороны, точка искажения определяется различными мотивами, отношениями, опытом и интересами.

В связи с этим сотрудникам сервисной организации необходимо руководствоваться некоторыми правилами и требованиями, предъявляемыми к поведению сотрудника.

Принципы профессионального поведения сотрудников:

- постоянная приветливость, вежливость, тактичность, радушие к гостям;
- предусмотрительность, готовность к оказанию услуг гостям;
- доброжелательное и внимательное отношение к претензиям и желаниям гостей;
- принятие гостя таким, каков он есть, отказ от попыток поучать его;
- уравновешенность, спокойствие, сдержанность.

Сотрудники во время работы должны соблюдать следующие правила:

- 1) обращаться с гостями и друг с другом уважительно;
- 2) быть всегда готовым оказать услугу гостю именно тогда, когда ему эта услуга необходима;
- 3) запоминать имена гостей и их индивидуальные привычки (заносить эту информацию в «карточки постоянных гостей»);
- 4) уделять всем гостям одинаковое внимание, так как все гости равны вне зависимости от их внешнего вида;
- 5) прежде чем перейти к обслуживанию следующего гостя, необходимо спросить у предыдущего, не нужно ли ему ещё что-либо;
- 6) с детьми общаться вежливо (на «Вы»), но не так формально, как со взрослыми.

Сотрудникам запрещается:

1. Показывать гостю, нравится он вам или нет.
2. Читать гостю нравоучения.
3. Расспрашивать гостя о личной жизни.
4. Прислушиваться к разговорам гостей.
5. Высказывать свое мнение без соответствующего предложения гостя.
6. Обсуждать с гостем вопросы политики и религии.
7. Ругаться с коллегами в присутствии гостей.
8. Показывать своё неодобрение нетрезвому гостю.

9. Разговаривать с коллегой, когда ждёт гость.
10. Заниматься на рабочем месте посторонними делами.
11. Разговаривать на рабочем месте по личному мобильному телефону в присутствии гостя.

Необходимость постоянного вступления в контакт с гостями требует умения правильно спланировать свою речь, выбрать нужные слова, обеспечивающие обратную связь.

В совершенстве владеть речью – одно из главных профессиональных качеств сотрудника. Его речь должна иметь богатый словарный запас.

Культура речи сотрудника включает в себя множество психологических компонентов, из которых особое значение имеют следующие:

- точность и ясность;
- простота и немногословность;
- вежливость и тактичность;
- умение выражать свои мысли грамматически правильно.

но.

Речь сотрудника должна быть чёткой, грамотной, понятной гостю (не рекомендуется употреблять специальные термины). Не стоит использовать в речи союзы «но» и «однако» – они ставят барьеры. Кроме того, смысл слов, сказанных до него, подсознательно перечёркивается. Например: «Добрый день, мы очень рады вас видеть, но...». Заменить «но» и «однако» рекомендуется союзом «и». То есть так перефразировать предложение, чтобы при том же смысловом значении использовался союз «и». «И» в середине предложения добавляет убедительности и делает доводы более весомыми. Также не рекомендуется в употреблении сотрудниками слово «попробую». Оно подразумевает вежливый отказ и означает «я не смогу», «не получится». Рекомендуется «попробую» заменить на «сделаю». Запрещены также слова «все» и «всегда». Человек вообще с недоверием относится к категориям бесконечности, поэтому при произнесении этих слов теряет доверие к собеседнику. Вместо них рекомендуется употреблять в речи «некоторые», «многие», «часто». К нерекондуемым также относятся вопросительные фразы, начинающиеся с вопросов «почему?», «зачем?». Обычно эти вопросы

повергают людей в замешательство (заставляют искать оправдание). Скорее всего, на эти вопросы собеседник получит нулевую информацию и испорченные отношения. Если вы ищите информацию для того, чтобы выяснить причину и помочь собеседнику, лучше задавать вопросы, начинающиеся со слов «где?», «что?», «как?», «когда?». Вопросы необходимо задавать чётко (чтобы гостю не приходилось искать ответ). Здесь уместно вспомнить бесспорную мысль философа: «кто ясно мыслит, тот ясно излагает».

Выбор средств для общения. Во избежание ошибок, связанных с разным уровнем чувства языка разных работников, полезно зафиксировать правильные, т.е. установленные в связи с общей философией компании, формы обращения, формулы приветствия, извинения, предупреждения, просьбы и т. д.

Темп речи. Невозможно задать оптимальный темп в каких-то единицах, но есть универсальное правило: у человека, действительно сосредоточенного на клиенте, т.е. внимательного к нему, темп речи естественным образом подстраивается к его реакции. Слишком быстрый темп воспринимается клиентом как нетерпение работника гостиницы, его желание закончить разговор. Кроме того, при этом клиент может не расслышать часть сообщения и окажется перед малопривлекательной альтернативой: либо переспрашивать, рискуя показаться глухим или несообразительным, либо сделать вид, что понял сказанное, и переживать ощущение вынужденного подчинения и бестолковости организации. Слишком медленный темп воспринимается как показатель усталости или равнодушия и незаинтересованности. Таким образом, быстрый темп не допускается в работе персонала; замедленный и спокойный темп речи рекомендуется при разрешении конфликтных ситуаций; нормальный (средний) – рекомендуемый для выполнения ежедневных обязанностей.

Звучание голоса может быть душевным и тёплым или жёстким и холодным. Как правило, человек не осознаёт смену своей интонации, зато её безошибочно различает тот, кто его слушает. Существует простой, но надёжный тест — переспросить что-либо у человека. Если интонации первого и второго ответов заметно различаются, то такой человек не будет удачным приобретением для сферы сервиса.

Интонация голоса должна отвечать следующим требованиям: доброжелательная, радушная, тёплая, голос звучит бодро, энергично.

Голос № 1. Сверхкомпетентный – предельно низкие ноты, замедленный темп, неэмоциональный. Рекомендуется для разрешения конфликтных ситуаций.

Голос № 2. Авторитетный – доброжелательный, уверенный, бодрый, темп речи средний. Рекомендуется для выполнения ежедневных обязанностей.

Голос № 3. Энтузиаст – эмоциональный, наличие высоких нот, темп ускоренный. Вызывает недоверие. Не рекомендуется в работе персонала.

Голос № 4. Агрессивный – предельно высокий звук, быстрый темп, очень сильные эмоции (ликование, гнев, пафос). Категорически недопустим в работе персонала.

В Приложении 1 представлены рекомендуемые в обороте персонала речевые модули, однако не следует бездумно следовать стандартам. Любое заучивание самых выигрышных приёмов и добросовестное, но слепое копирование апробированных схем только отвлечёт гостей от компании. Запрограммированное общение лишь обнажит неискренность персонала и отсутствие заинтересованности. Поэтому речевые модули рекомендуются только в качестве базовых фраз, в которых должен отражаться персональный подход каждого сотрудника к каждому гостю индивидуально. Каждый раз, когда сотрудник или менеджер преследует личные интересы, а не интересы гостя, достичь взаимопонимания и заслужить доверие не удаётся.

Расстояние. Обычно инициатива общения на большой дистанции связана с более высоким распорядительным статусом человека (право на отклик); в то же время вхождение в личное пространство человека (70–90 см) может восприниматься им либо как угроза, либо как неоправданная интимность в отношениях. То и другое нарушает чувство психологического комфорта. Как правило, невербальная реакция (поворот головы, контакт глаз, улыбка, поворот корпуса) появляется на достаточно большом удалении, а речевое общение уместно на дистанции 1–3 м между беседующими.

Оформление пространства общения. Пространство общения должно быть организовано так, чтобы гостю было максимально удобно общаться с сотрудниками. Не должно быть окошечек, к которым надо наклоняться или стоять в очереди; не должно быть высоких барьеров и подиумов рабочей зоны, задающих гостю взгляд снизу-вверх, если ему необходимо заполнить какой-нибудь бланк, нельзя заставлять его писать на узкой полочке барьера – следует поставить кресла и столик для гостей.

Рабочее место – не личная зона. Гости не должны видеть одежду, сумочки, чашки из-под кофе и иные личные вещи сотрудников, психологически означающие захват пространства и придание ему личного характера. Вхождение в личное пространство или обращение к человеку, находящемуся в личном пространстве, гость бессознательно воспримет как осуществляемое им вторжение в личное пространство другого человека, это может породить чувство смущения или неловкости, что ухудшит общее ощущение от взаимодействия с персоналом. В рабочей зоне нельзя создавать атмосферу напряжённого взаимодействия работников, чтобы гостю казалось, что он отвлекает занятых людей от чрезвычайно важных дел. Максимальная концентрация процесса и интенсивность происходящего в зоне обслуживания гостей сосредоточивается на границе клиент–персонал, а не персонал–персонал. Вся остальная работа должна быть выведена из поля зрения гостей.

Язык жестов – одна из главных составляющих процесса общения. Жесты подкрепляют фразы и служат важным источником информации. Мы разговариваем на языке движений, и очень часто тип поведения, который мы выбрали, вызывает ответную реакцию у партнера. Наше физическое (внешнее, наблюдаемое) поведение создает у собеседника впечатление о нас и соответственно этому общение приобретает ту или иную окраску.

В практике взаимодействия выделяют несколько основных жестов и поз, отражающих различные внутренние состояния.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся следующие:

✓ жест «раскрытые руки» – собеседник протягивает вперёд в вашу сторону руки ладонями вверх. Этот жест особенно характерен для детей. Когда они гордятся своими достижениями, то открыто показывают свои руки, а когда чувствуют вину, прячут руки либо за спину, либо в карманы. Жест демонстрирует желание идти навстречу и установить контакт;

✓ жест «расстёгнутый пиджак», когда человек расстёгивает и даже снимает пиджак в вашем присутствии, свидетельствует о том, что человек открыт и дружески к вам расположен. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстёгнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался «застёгнутым на все пуговицы». Тот, кто меняет своё решение в благоприятную сторону, разжимает руки и автоматически расстёгивает пиджак. Когда становится ясно, что возможно соглашение или положительное решение обсуждаемого вопроса или создаётся положительное впечатление от совместной работы, сидящие расстёгивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников (чаще всего партнёров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к собеседнику, сомнениях в его правоте, желании что-то скрыть. Например:

✓ собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Такие жесты часто связаны с левой рукой (в частности, жест прикрывания левой рукой рта говорит о серьёзных сомнениях партнёра);

✓ если собеседник стремится не смотреть на партнёра вообще, то, скорее всего, он что-то скрывает;

✓ несогласованность жестов – если враждебный или защищающийся человек улыбается, это означает, что он искусственной улыбкой пытается скрыть свою неискренность;

✓ сложенные руки, отклонение тела назад, скрещенные ноги, наклон головы вперед, взгляд исподлобья – жесты отрицания;

✓ более слабые жесты, находящиеся *вне* контроля сознания, – человек отворачивается, касается носа пальцами, смотрит исподлобья;

✓ если ступни или всё тело собеседника повернуты к выходу или он снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону – это говорит о его желании закончить встречу, разговор и т.п. и уйти. В такой ситуации надо чем-то заинтересовать собеседника.

Жесты и позы защиты являются знаком того, что человек чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространённый жест этой группы – руки, скрещенные на груди.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряжённых размышлениях. Когда собеседник занят процессом принятия решения, он почёсывает подбородок. Этому жесту обычно соответствуют слегка прищуренные глаза, как будто он пытается увидеть вдали ответ на свой вопрос. Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы — ниже рта), это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Позу обиды принимает человек, когда он обижен или чем-то оскорблен. Об этом говорят приподнятые плечи и опущенная голова («набывается»). Здесь стоит переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда он успокоится, можно осторожно выяснить причину его претензий.

В процессе общения очень полезно следить за жестами и позами собеседника, поскольку это даёт много важной информации, позволяющей лучше его понимать. Такие жесты почти не фиксируются сознанием и поэтому гораздо лучше слов передают истинные мысли, внутреннее состояние и настроение человека.²³

Таким образом, выделим некоторые правила, необходимые для соблюдения сотрудниками сервисных предприятий:

²³ Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учеб. пособие. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. С. 265–269.

Поза сотрудника должна соответствовать следующим требованиям:

Рекомендуемая поза – стоя, одна нога немного впереди, другая сзади, руки опущены либо согнуты в локтях, открытые ладони, небольшой наклон туловища в сторону гостя (вызывает доверительное отношение), голова прямо, плечи свободно опущены. Каждая поза должна быть корректной, естественной и соответствовать обстановке.

Не занятые руки нужно держать спокойно, нельзя тереть что-либо, стучать пальцами по столу или стулу, щёлкать пальцами, массировать руками щеки или переносицу, демонстративно рассматривать свои ногти.

Недопустимые позы:

- сидеть на стуле в присутствии гостя (если гость стоит);
- стоять, отклоняясь назад, одна нога впереди другой, руки вбок или скрещены сзади;
- стоять, опираясь ладонями или локтями о стойку, наклонившись в сторону гостя;
- стоять или поворачиваться спиной к гостю;
- стоять, прислонившись к стене или опираться на стену;
- опираться на спинку стула локтями или кистями рук;
- стоять как «вопросительный знак» (опущенные плечи, сутулая спина, ноги в коленях полусогнуты, голова понурена);
- закрытые позы (скрещивание рук или ног).

Движения сотрудника должны отвечать следующим требованиям:

1. **Движения** должны быть плавными (не резкими);
2. **Рекомендуемая походка:** с прямой осанкой, гибкими и размеренными движениями, руки движутся в ритме с шагами. Ступни при ходьбе почти параллельны, пальцы немного развёрнуты наружу. Походка должна быть мягкой, спокойной, бесшумной, уверенной. Двигаться нужно не слишком медленно, но и не бегать;
3. **Нерекомендуемая походка:** небрежная, ковляющая, широкий, спешащий шаг и размашистые движения. Без

крайней необходимости не перескакивать через несколько лестничных ступенек сразу.

Жесты сотрудника должны отвечать следующим требованиям:

1. Рекомендуемые:

- все жесты в горизонтальной плоскости;
- открытые жесты (раскрытые руки ладонями вверх, прямой взгляд);
- доброжелательное выражение лица (частая доброжелательная улыбка);
- утвердительные кивки головой, заинтересованное выражение лица, наклон головы набок;
- жесты правды (прикладывание раскрытой ладони к области сердца, разомкнутые руки ладонями вперед к собеседнику).

2. Недопустимые:

- жесты агрессии (руки в карманах – большие пальцы наружу, руки в бок, взгляд исподлобья, сжимание кулаков);
- жесты защиты (скрещенные руки, сцепленные руки за спиной, кисти скрещенных рук обхватывают плечи, скрещенные на груди руки с вертикально выставленными пальцами);
- жесты лжи (сцепленные пальцы рук, прикрытие области рта ладонью или пальцами, прикосновение к носу или уголкам губ, потирание или почёсывание уха, почёсывание боковой поверхности шеи (ниже уха), отведение взгляда, оттягивание или поправление воротничка, кривая ухмылка, натянутая улыбка, притворное покашливание);
- излишняя жестикуляция.

Манеры поведения сотрудника

Манеры – умение держать себя в обществе в соответствии с правилами хорошего тона. Во время общения с гостем сотрудник должен соблюдать следующие правила поведения:

1. Беседуя с гостем необходимо смотреть ему в глаза. Взгляд должен быть тёплым и доброжелательным.
2. Кашлять, чихать и сморкаться следует бесшумно, (чтобы это не обращало на себя внимание окружающих) и пользоваться при этом носовым платком.

3. Не допускать вздохов и зевков, демонстрирующих скуку.

4. Нельзя смеяться с широко открытым ртом. Неуместен раскатистый смех, как и другой шум, беспокоящий окружающих.

5. При сопровождении гостя по лестнице возможно опережать его на одну ступень, предоставляя ему почётное место с правой стороны.

6. Сотрудникам недопустимо громко разговаривать по телефону или между собой, находясь в зоне слышимости гостя.

Обслуживание – процесс, затрагивающий не только сферу психологии, но и чисто технического мастерства. Оно в значительной мере зависит от знания сотрудниками норм этикета (подавать приборы в ресторане и блюда слева от гостя, а убирать справа и т.д.). Обслуживание затрагивает комплекс всех задач, которые сливаются в единое целое, осуществляется в интересах гостей и, в конечном счёте, определяет их настроение, мнение о компании и отношение к ней. С другой стороны, гостеприимство – это человеческие взаимоотношения. Оно определяется тем, как сотрудники применяют на практике элементы обслуживания и, кроме того, насколько гости чувствуют заботу и внимание к себе. Даже безукоризненное, с точки зрения сотрудников, обслуживание не доставит полного удовлетворения гостям, если они не ощутят искренности и заинтересованности компании в стремлении доставить им наслаждение и удовольствие. Вот еще несколько рекомендаций по поводу поведения сотрудников при обслуживании гостей:

1. **Никакой рассеянности, максимум собранности и внимания.** Если мысли сотрудника заняты посторонними вопросами и внимание не полностью сосредоточено на госте, то даже если он не скажет об этом, он все равно это заметит. Случалось ли когда-нибудь вам, беседуя с кем-то, вдруг замечать, что внимание вашего собеседника обращено не на вас? Хотя он все время смотрел на вас и даже иногда кивал головой, но вам казалось, что он в этот момент был далеко от вас? Или приходилось ли вам говорить по телефону с собеседником, который параллельно отвлекался на другие дела? Даже не видя его, не ощущали ли вы это? Теперь уместно спросить, что же может

чувствовать человек, когда при разговоре собеседник недостаточно внимателен к нему? Разговор с человеком, мысли которого блуждают где-то, раздражает, и даже порой вызывает гнев и чувство оскорбления. И если мысли сотрудников при общении с гостем заняты посторонними вопросами и внимание не полностью сосредоточено на собеседнике, то он всё равно заметит это, хотя может и не сказать. В таком случае вряд ли стоит ожидать, что гости придут снова в заведение компании.

2. Смотрите собеседнику в глаза. Ничто так благоприятно не сказывается на отношениях и не согревает душу, как открытая и искренняя улыбка. Важно научить персонал устанавливать контакт с каждым гостем с помощью прямого взгляда, доброжелательного выражения лица и широкой открытой улыбки.

3. Идите навстречу пришедшим гостям. Гостеприимство напрямую зависит от способности сотрудников компании устанавливать личные отношения с гостями. А чтобы легче этого добиться, нужно обращаться с гостями как с личностями, а не как с клиентами. Сотрудникам необходимо взять за правило: те, кто приветствует гостей при входе, должны выходить навстречу им из-за стойки. Совсем не обязательно кому-то из персонала постоянно находиться у входной двери, достаточно определить кого-нибудь, кто всегда должен знать, что происходит на входе, и направляться к вновь прибывшим гостям, едва они появляются в дверях.

4. Уделите внимание вновь прибывшим гостям в первые 30 секунд. В распоряжении сотрудников есть примерно 30 секунд с того момента, когда гости вошли в помещение, на то, чтобы дать им знать, что их приход не остался незамеченным. Для этого нужно установить контакт глазами и, кивнув, улыбнуться гостю. Если сотрудник занят в этот момент каким-то делом, которое невозможно отложить, следует побыстрее завершить его и заняться гостем. Если люди ощущают свою значимость с того момента, как они вошли в помещение компании, они будут в более приподнятом настроении и хорошем расположении духа.

5. Чаще произносите имя гостя. Среди вещей чрезвычайно приятных людям далеко не последнее место занимает

звучание их собственного имени. Узнать имя гостя сотрудники могут в непринужденной форме, и называть его по имени при всяком удобном случае. Можно узнать имя гостя из журнала предварительных заказов, или вежливо спросив при входе. Называть гостя следует по имени-отчеству, если только он сам не предложит быть менее официальным.

Работа персонала сервисных компаний в условиях российской действительности связана с рядом психологических проблем, обусловленных национальным менталитетом. Несколько десятилетий предоставление услуг считалось второстепенным, не особенно почётным, а скорее даже несколько унижительным занятием из-за странных представлений о равенстве и самоуважении. Считалось недостойным обслуживать другого здорового человека, прислуживать ему. Большинство советских людей полагало, что услугу можно оказать только приятному человеку, другу и находясь в хорошем настроении. Подобные взгляды до сих пор не искоренены. Так, если у официанта, например, с утра не очень хорошее настроение, а клиент чем-либо несимпатичен (хотя бы потому, что не похож на его идеал человека или не так на него посмотрел), то предоставить ему ожидаемую услугу становится вообще непереносимым.

Человек, который в глубине души не любит (стыдится, ненавидит) то, что он делает, при любом самоконтроле будет от случая к случаю срываться и срывать свое зло на клиенте. Поэтому основной вопрос, который необходимо выяснить, – отношение работника обслуживания к людям вообще. Ему должно нравиться делать что-то для людей и встречать их хорошее отношение и признательность; он должен понимать, что его работа состоит в заботе о клиентах и оказании им услуг. Обслуживание – это выполнение какой-либо работы для человека, удовлетворение его потребности в чем-либо и благожелательное внимание.

Есть категория людей, которым работа в сфере обслуживания просто противопоказана. Даже пройдя по конкурсу и заняв вакантную должность, такие люди долго не выдерживают и увольняются. Поэтому в гостеприимстве существует такое понятие как «профнепригоден». Можно научить любого человека ремеслу, обучить стандартам обслуживания (с какой стороны

подать блюдо, как правильно осуществить уборку номера и др.). Но научить человека любить других людей, хотеть сделать добро иногда даже в ущерб своим интересам, невозможно. Непонимание психологической сути обслуживания, неспособность или нежелание из-за личностных свойств, собственных проблем, желаний или амбиций сосредоточиться на другом человеке нужно рассматривать как основание для постановки вопроса о профессиональной непригодности к работе в сфере сервиса.

Поэтому для руководства предприятий сервисного бизнеса важно принять на работу «правильного» сотрудника. Именно поэтому в успешных компаниях индустрии гостеприимства существует длительная и дорогостоящая процедура отбора персонала. Об этом уже упоминалось в п. 1.2, при рассмотрении одного из принципов гостеприимства.

Очень распространенное в России явление – личностное отношение в обслуживании. Если гость спрашивает что-нибудь дважды (не расслышали или не поняли) у симпатичной девушки, которая находится за приемной стойкой гостиницы, стойкой бара или прилавком кафетерия, в двух случаях из трех второй ответ по тону будет заметно более негативным, чем первый. Сегодня российской сервисной выучки достаточно для того, чтобы повторить тот же текст, однако на контроль интонации внимания уже не хватает.

Важным фактором успехов в работе выступает личный рабочий стиль, зависящий прежде всего от характера человека, его наклонностей и привычек. Для того чтобы совершенствовать свой стиль работы, нужно уяснить сильные и слабые стороны своего метода работы, сохранять и укреплять сильные стороны и трудиться над преодолением личных недостатков.

Сфера услуг – это бизнес, основанный на личном общении. Если компании удастся установить личные взаимоотношения с гостями, благодаря личному общению, персональному подходу, добрым отношениям, то это расположит клиентов и поможет компании обрести статус «друга». Личные контакты повышают число посещений. Гости приходят снова и снова, потому что хотят этого и предпочитают личное общение равнодушию. В сфере сервиса главным является не получение прибыли любой ценой, а стремление доставить людям радость, сделать

их чуточку счастливее. Это достигается путем налаживания личных доброжелательных и долгосрочных отношений в рамках философии гостеприимства.

Конечно, мерилом искусства управления являются, величина прибыли и стабильность бизнеса. Однако если сосредоточить всё своё внимание только на этом, то успеха добиться невозможно. Ниже представлены результаты, которых добились компании благодаря искренней заботе о своих гостях, предвосхищению их желаний и завоеванию доверия:

1. Снижение текучести кадров.

Из всех отелей, которые были открыты в течение последнего года, только у Ritz-Carlton коэффициент текучести кадров составил 20%, тогда как в среднем по отрасли он равнялся 60%. При этом во вновь открытых отелях первые 60 дней эта цифра составляла 20–25%.

2. Повышение уровня удовлетворенности обслуживания.

«До сих пор только 92% наших клиентов полностью удовлетворены нашим обслуживанием. При 80% заполнении. Почему мы не торжествуем? Ведь у нас только 8% неудовлетворенных клиентов. Из них 2–3% выражают такие пожелания, которые мы не можем удовлетворить, или такие, при удовлетворении которых останутся недовольными другие наши клиенты. Но 5% недовольных клиентов вполне нас устроит. Эти 5% недовольны из-за глупых, жалких постоянно повторяющихся недочётов – которые вы должны устранять в непрерывном режиме. Эти 5% составляют 200 000 неудовлетворённых клиентов. Это целая армия, атакующая нас, и выражающая вслух недовольство нами. Если за три года мы сможем удовлетворить эти 5%, мы получим заполненность 88%. Сколько это будет в долларовом выражении?»

Триста миллионов долларов прибыли. И мы теряем триста миллионов долларов по причине 5% дефектов» (из речи Хорста Шульца (Horst Schultze), с 1984 года Президента и главного операционного директора компании Ritz-Carlton).

В результате исследования компания Ritz-Carlton выявила следующее: по-настоящему вовлечённый гость оставляет в гостинице на 23% больше денег, чем обычный постоялец и если во всех отелях компании Ritz-Carlton сотрудникам удаётся уве-

личить прибыль на 4% благодаря вовлечению клиентов, то общая прибыль компании увеличивается на 40 млн долларов.²⁴

3. Увеличение количества постоянных клиентов.

Привлечением новых клиентов занимается отдел маркетинга и продаж. Менеджеры по маркетингу и продажам стараются различными способами привлечь клиентов. Наша задача (персонала) обслужить гостя, прибывшего впервые, так, чтобы он превратился в постоянного клиента. От этого напрямую зависит доход – чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль. Исследование в области гостиничного бизнеса показало, что:

- увеличение постоянных клиентов на 5% обеспечивает возрастание прибыли на 25% и более.
- Затраты по удержанию постоянного клиента составляют 20% от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового.
- Приобрести нового клиента в 4–6 раз труднее, чем удержать уже имеющегося.

4. Для большинства ресторанов закономерно следующее правило: если благодаря гостеприимному подходу в обслуживании гостей удастся привлечь гостя дополнительно хотя бы один раз в месяц, это увеличивает объемы продаж от 15 до 50 %.

2.2. Метапрограммы в общении с гостями

В предыдущем разделе (п. 2.1.) были рассмотрены принципы М. Эриксона, один из которых гласит: «Со всеми людьми все ОК». Для того чтобы разобраться, почему иногда нас разочаровывает поведение других людей, почему мы по-разному воспринимаем одну и ту же ситуацию, почему по-разному реагируем на одни и те же события, обратимся к такому явлению, как метапрограммы.

Метапрограммы – это бессознательные установки, стереотипы, которые влияют на мышление и поведение человека.

²⁴ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009.

Это фильтры, сквозь которые мы воспринимаем всё, что видим, слышим и чувствуем. Эти программы предварительно отбирают и сортируют информацию, которая будет предоставлена сознанию. Мы никогда не знаем, какую информацию наши метапрограммы отфильтровали, они действуют автономно от нашего сознания, определяя, какие аспекты ситуации будут «захватывать наше внимание».

Фильтры метапрограмм – это привычки и установки, приобретённые в возрасте до пяти лет. Если сознательно обращать внимание на эти паттерны, то можно модифицировать работу фильтра и изменить привычку. Это позволяет расширить возможности своего восприятия. А знание метапрограмм другого человека помогает в установлении контакта с ним и способствует более конструктивному общению.

Классификация метапрограмм

Сегодня учеными-психологами выделяется более 50 метапрограмм, определяющих стиль поведения человека, принятия решений и восприятие окружающей его действительности (рис. 4). Можно классифицировать метапрограммы по разным критериям (табл. 1).



Рис. 4. Виды метапрограмм

Таблица 1

Классификация метапрограмм

| Критерий | Вид |
|---------------------------------|--|
| Мотивация достижения результата | а) ориентация на успех б) ориентация на избегание неудачи |
| Отношения к изменениям | а) сходство б) различие в) сходство с развитием |
| Принятие решений | а) внутренняя референция б) внешняя референция |
| Способы реагировать на ситуацию | а) проактивность б) рефлексивность |
| Уровень обобщения информации | а) глобальность б) детальность |
| Стиль деятельности | а) одиночка б) лидер в) командный игрок |
| Приоритеты в деятельности | а) процесс б) результат |
| | а) процедуры б) возможности |
| | а) содержание б) отношения |
| Способы ведения диалога | а) показать себя б) услышать других |
| | в) совпадение г) несовпадение |
| | |
| Ориентация во времени | а) включенное б) сквозное |
| | а) прошлое б) настоящее в) будущее |
| | |
| Каналы восприятия информации | а) зрительные (V) б) слуховые (A) в) кинестетические (K) г) цифровые/ словесные (D) |
| Фокусировка внимания | а) на людей б) на вещи, системы, процессы, информацию |

В данном учебном пособии рассмотрим только те из них, которые представляют особый интерес для использования

в сервисной деятельности для наилучшего понимания гостя и общения с ним.

Очень важно понимать, что наличие той или иной метапрограммы – это ни хорошо, ни плохо. Это значит, что человек воспринимает информацию, принимает решения и реагирует на мотивирующее воздействие по-другому. Каждая метапрограмма имеет свои особенности и даёт возможность человеку наилучшим образом реализовать себя в определённой сфере деятельности. Рассмотрим их более подробно.

1. Избегание неудач – Достижение успеха

Общая установка, определяющая тип мотивации человека

Основные особенности

Избегание неудач: люди избегания сконцентрированы на своих проблемах, они знают, от чего им хотелось бы уйти, чего избежать – проблем и наказания. Избегание – это выбор между худшим и наименее худшим. Не чтобы лучше было, а чтобы хуже не стало.

Достижение успеха: люди достижения фокусируют своё внимание на конечной цели действия, т.е. на том, к чему они хотят прийти; их воодушевляет награда, которую они могут получить при достижении цели.

Для людей, ориентированных на достижение успеха, важно быть первыми и лучшими. В крайних вариантах для достижения своих целей они «идут по головам», придерживаясь принципа «цель оправдывает средства». Такие люди чётко знают, чего хотят, но могут не замечать возможных осложнений.

70% россиян мотивированы «От» («избежать и не иметь проблем») (табл. 2).

Критерии распознавания

| Критерий | Избегание неудач | Достижение успеха |
|---|---|--|
| Общая направленность | Движение от... (трудностей, проблем) | Движение к... (цели, результату) |
| Поза | Отклоняется назад или стоит неподвижно | Наклоняется вперед |
| Жесты | Осторожные, отстраненные | Энергичные |
| Структура предложений | Негативная: «Я не хочу этого» | Позитивная: «Я хочу этого» |
| Содержание высказываний | Как избежать неприятностей Чего не делать Наличие отрицаний («НЕконфликтный») | Как достичь цели Что делать |
| Пример высказывания на вопрос: «Какая работа для Вас оптимальна?» | Недалеко от дома, не задерживают выплаты, нет переработок | Интересная, хорошо оплачиваемая, в приятном коллективе |

Особенности общения и профессиональная успешность

Люди, у которых преобладает избегание неудач, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они успешны в контролирующих видах работ, склонны к многократной перепроверке информации и результатов работы. Как правило, эти люди испытывают существенные сложности при общении, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлема для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Вопросы для определения типа мотивации в беседе

- Опишите свой идеальный отдых.
- Опишите идеальное для себя место работы.
- Опишите дом своей мечты.

2. Рефлексивность – Проактивность

Общая установка, определяющая тип отношений с внешней средой: пассивное реагирование или активное влияние.

Основные особенности

Рефлексивность. Такие люди сначала думают, потом делают. Или вообще не делают, так как «поезд уже ушёл». Для них большое значение имеют анализ, понимание, знание. Они не терпят жёстких рамок, им важно иметь хотя бы иллюзию возможности выбора.

Рефлексивным людям важно давать время на обдумывание ситуации, вопроса. Поэтому в общении с ними эффективны такие предложения: «Давайте проанализируем»; «Давайте подождём и посмотрим»; «Вы можете подумать, можете выбрать...»; «Когда Вам лучше встретиться – в 13.30 или в 18.00?» и т.п.

Не берёт на себя ответственность, обычно рамки для него устанавливают другие люди («Я это делаю, потому что руководитель сказал»). Ждёт, пока другие иницируют что-либо, а потом начнёт предпринимать действия. Рефлексивный человек не склонен самостоятельно действовать и принимать решения.

Проактивность. Такие люди привыкли действовать на свой страх и риск и не медлить с решениями. Чаще всего они сначала делают, а потом думают. Или не думают вообще. Кроме того, они часто делают что-то такое, о чём потом сожалеют.

Выражения типа: «ну, я не знаю», «скорее всего» и т.п. у проактивных людей вызывают отрицательную реакцию. Критерии распознавания представлены в табл. 3.

Таблица 3

Критерии распознавания

| Критерий | Рефлексивность | Активность |
|-------------------------|--|---|
| Общая ориентация | Анализ | Действие |
| Поза | Спокойная, расслабленная, безразличная | Доминантная, выражающая готовность к действию |
| Жесты | Безразличное рукопожатие | Твердое рукопожатие |
| Речь | Замедленная Ровный тон голоса | Быстрая Часто подчёркивает идеи тональными переходами |
| Структура предложений | Вопросы, пассивные глаголы в сложноподчиненных предложениях: «Мне, должно быть, понравилось бы иметь возможность внести свой вклад в оплату счетов» | Активные глаголы в коротких утверждениях, минимум вопросов: «Я выбираю делать это» |
| Содержание высказываний | Анализ в первую очередь: «Надо подумать» В общении важно понимание | Действие в первую очередь: «Что думать, делать надо!» Может легко включаться в разговор, не вникнув, о чём идет речь |
| Примеры высказываний | «От меня мало что зависит» «Я вынужден это делать» «А нужно ли мне это?» «Подожди» «Мне скажут», «Меня познакомят», «Будет сделано», «Будет изучено» «Семь раз отмерь...» «Тише едешь – дальше будешь» | «Я решил встретиться с управляющим» «Время действовать» «Я плачу по счетам» «Я собираюсь провести переговоры в кратчайшие сроки» |

Особенности общения и профессиональная успешность

Люди с метапрограммой Рефлексивность имеют высокий уровень исполнительности и хорошую управляемость. Они могут быть хорошими аналитиками. Рефлексивные люди хорошо проявляют себя в экстремальных ситуациях, они быстро принимают решения и находят множество вариантов выхода из ситуации. Отработка навыков проактивного поведения является необходимостью для работников сервисной сферы.

Вопросы для определения типа отношений со средой в беседе

- Опишите Ваш первый день в отпуске.
- Вам предстоит отправиться в путешествие на каникулах, опишите свои действия.

3. Глобальность – Детальность (специфичность)

Установка на обобщение либо детализацию информации.

Основные особенности

Метапрограмму Глобальность имеют люди, склонные к обобщениям. Они чувствуют себя комфортно, когда имеют дело с крупными блоками информации, любая последовательность представляется им чем-то целым. Это глобальные мыслители, которые отличаются способностью к планированию и разработке стратегий. Такие люди оставляют без внимания массу информации. Они могут опускать детали, чтобы подчеркнуть общую идею.

Детальность (специфичность). Люди, склонные рассматривать частности, предпочитают иметь дело с небольшими блоками информации, из которых они выстраивают более сложную картину. Как правило, они дают точные описания событий, имеют склонность уточнять детали происходящего и чётко передавать последовательность действий. Критерии распознавания см. в табл. 4.

Таблица 4

Критерии распознавания

| Критерий | Глобальность | Специфичность |
|-------------------------|--|---|
| Общая ориентация | Обобщение информации | Детализация информации |
| Содержание высказываний | Говорит об общих направлениях, целях и задачах. Суммирует задачи или события в общую картину. Использует абстрактные примеры. Ориентируется на общую концепцию, детали – во вторую очередь | Описывает формальные характеристики задач. Концентрируется на деталях и последовательности действий, событий. Использует конкретные примеры, упоминает имена собственные, даты, цифры |
| Ориентация во времени | Делает акценты на временных рамках от настоящего к будущему | Делает акценты на временных рамках от прошлого к настоящему |
| Пример высказывания | «Я закончил работу с П., возможно он выведет нас на другие рынки» | «Джон П. заходил сюда по пути в банк к 11.00 подписать приказ на покупку 49.000 партий оборудования. Официальный чек его компании подписан на сумму 3.456.000 долларов...» |

Вопросы для определения типа охвата

- Расскажите, как Вы отдохнули (как прошло путешествие)?
- Опишите Ваш обычный день.

4. Процесс – Результат

Это установка, определяющая ориентацию человека в деятельности.

Основные особенности

Люди с метапрограммой Процесс много и подробно говорят о всевозможных процессах. Им важнее, как они будут что-то делать, чем то, какой результат они получают. Они часто зада-

ют вопросы: «Как?». В их речи всегда много глаголов несовершенного вида (что делать?).

Таким людям важно, как можно красочнее и детальнее представлять себе действия. Им важно понять, что процесс будет для него приятным и интересным. Люди, которые мыслят в категориях процессов, могут сказать «сделать», но в итоге они будут все-таки «делать». Результат для них – это другая форма процесса, и в тех случаях, когда нужно получить результат, они будут его получать. Инструкция «копать от затора и до обеда» для них проста и логична, а постановка цели для них, определение её критериев и контроль – это параллельный мир. Им намного проще делать что-то, когда перед ними уже есть чётко поставленная задача, а за достижением ими результата тоже кто-то следит. Если можно еще и не иметь никакой ответственности за результат – то вообще замечательно! Если дело им по-настоящему нравится, и они увлеклись им, то они входят в состояние «потока», и весь остальной мир для них исчезает. Делать что-то с любовью – это их воздух. Но иногда они так увлекаются, что проскакивают через результат. Позитивной мотивацией для них является удовольствие от самого процесса или интерес к делу, который иногда может быть выражен через возможность творчески проявиться в нём, найдя свой способ реализации.

Для людей с метапрограммой Результат «сетка координат», по которой они ориентируются во всём, что они делают и о чём думают, выражена в результатах. Процессы для них либо не существуют вовсе, либо существуют как нечто постороннее и на уровне последней важности. У этих людей, как правило, всё очень хорошо с постановкой реалистичных целей, определением их критериев и контролем. Среди них больше встречается тех, кто достиг успеха в делах и в работе, потому что успех для них конкретен и измерим. Для них не существует слова «делать», они говорят: «сделать». Однако сам путь к результату не всегда приносит им радость, так как в большинстве случаев они воспринимают его как работу, которую нужно сделать. Это добавляет существенную ложку

дѣгтя в их бочку мѣда – радость в жизни для них это порой мимолѣтные моменты побед, между которыми длятся долгие рабочие будни.

Вопросы для определения типа ориентации в беседе

1. Представьте себе, что Вы собираетесь в отпуск. Как Вы хотите, чтобы он прошел?

2. Как бы Вы определили, что такое успешный человек?

Пример интерпретации см. в табл. 5.

Таблица 5

Пример интерпретации

| Процесс | Результат |
|---|--|
| Я хочу во время отпуска видеть много разных мест, получать положительные эмоции и яркие впечатления, отдыхать, потому что очень устал на работе | Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений и хороших воспоминаний, чтобы приехать отдохнувшим и запаса сил хватило надолго |

Особенности общения и профессиональная успешность

К видам работ, где однозначно предпочтительна ориентация на результат, относится большинство должностей, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность организации, а также все должности, на которых основной задачей является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. Люди, ориентированные на результат, хороши в работе, направленной на достижения, но часто могут не вполне хорошо соблюдать технологии (процессы).

Люди с метапрограммой Процесс подходят для всех видов работ, где отсутствует реально видимый результат, и при этом большое значение имеет соблюдение определённых процедур, технологий, предписания. Это люди в большей степени ориентированные на процесс и мотивированные стабильно плавным течением жизни. Однако они могут быть неуспешны

тогда, когда от них требуют быстрого достижения конкретной цели.

5. Процедуры – Возможности

Общая установка, определяющая ориентацию на стабильность либо на изменения.

Основные особенности

Люди с метапрограммой Процедуры предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной или жизненной задачи. Это люди инструкций. Они ориентируются на то, что доступно и безопасно и следуют по заранее спланированному и организованному курсу действий. Они требуют, чтобы информация была структурирована по шагам, по пунктам и сами дают подробные инструкции другим людям. Если этого нет, они не знают, как идти вперед. Для них имеет большое значение то, за что они несут ответственность, и что они обязаны делать. Описывая сделанный выбор (домашняя работа, избранный объект), они часто рассказывают историю о том, как это произошло, или дают фактическое изложение событий.

Люди с метапрограммой Возможности ориентированы на поиск новых решений, неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Они быстро просчитывают результат, который можно ожидать в достаточно далёком будущем. У них есть видение перспективы, это генераторы идей. Они часто говорят: «Стоп, я уже понял, достаточно». Люди возможностей более мобильны, они легче адаптируются в новом коллективе или к новым взаимоотношениям, к новым технологиям работы и чаще позитивно относятся к командировкам. Обычно такие люди не любят следовать установленным процедурам. Описывая сделанный выбор, они часто используют оценочные категории: говорят о хорошем качестве, правоте, перспективах.

Критерии распознавания представлены в табл. 6.

Таблица 6

Критерии распознавания

| Критерий | Процедуры | Возможности |
|-------------------------|--|--|
| Мотивация | Делают то, что необходимо делать | Делают то, что хотят делать |
| Ценности | Надежность, стабильность | Интерес, качество, творчество |
| Специфика деятельности | Предпочитают следовать установленным правилам и процедурам. Предпочитает продолжать то, что уже было предварительно организовано. Достигают успеха в проверенных ситуациях | Не любят следовать установленным правилам и процедурам. Предпочитают иметь дело с незнакомыми ситуациями. Достигают успеха в развитии новых идей |
| Содержание высказываний | Часто описывают конкретные факты | Оперировать собственными оценками происходящих событий |
| Примеры высказываний | «Во-первых, во-вторых...» | «Это волнует» «Это важно» |

Особенности профессиональной деятельности

Люди с метапрограммой Возможности обычно успешны в организациях, где нужен творческий импульс, а также там, где необходимо осваивать новое поле деятельности. Это как раз происходит в сервисной деятельности, которая характеризуется высокой степенью изменчивости внешней среды. Поэтому со-трудникам рекомендуется прокачивать навыки творческих подходов к работе.

Люди, ориентированные на процедуры, достигают больших успехов в решении конкретных задач. Они важны там, где есть необходимость чёткого следования законодательно установленным правилам, которые нельзя обойти или значительно от них отступить. Они полезны для организации, которой нужен тщательный менеджмент в области, где уже всё организовано и спланировано.

Вопросы для определения типа ориентации в беседе

1. Представьте себе, что Вам необходимо поехать в отпуск. Как будете готовиться?
2. Аналогичный вопрос о публичном выступлении, презентации.

6. Внутренняя референция – Внешняя референция

Общая установка, определяющая готовность человека брать на себя ответственность за происходящие события.

Основные особенности

Внутренне референтные люди сами себя мотивируют, сами делают выбор и обосновывают его и свои действия, они могут получать информацию от других, однако всегда самостоятельно принимают решения. Они обладают внутренним знанием того, что они чувствуют, ценят, в чём нуждаются, во что верят, у них есть критерии оценки. Они будут проверять каждое суждение, сделанное другими на их оценку, и, услышав от кого-то, что он проделал хорошую работу, такой человек будет пытаться понять, согласен он с тем, что слышит или нет (поскольку он убеждён, что знает разницу между «хорошей» и «плохой» работой). Таким людям непросто сработать с другими, если только работа не помогает внедрять его указания, методы, оценки результатов. Люди «внутренне ориентированные» употребляют более свободно личное местоимение «Я» («Я просто знаю», «Я чувствую», «Это кажется для меня правильным»). Такой человек знает, что ему делать, и что делать другим. Люди с внутренней референцией склонны нарушать свои обещания и при этом прямо говорят: «Мне это уже не нужно, у меня изменилась ситуация». Они не верят окружающим на слово, не нуждаются во внешнем руководстве, тяготеют к полной самостоятельности и с трудом поддаются управлению. Конечно, они могут прислушаться к мнению другого человека, но решения принимают самостоятельно. Из людей, имеющих внутреннюю референцию, как прави-

ло, получают хорошие предприниматели: они сами определяют цели и принимают решения на основе своего собственного опыта.

Внешне референтные люди оценивают происходящее на основании того, что думают другие. Они обращаются к другим за руководством, мотивацией и решениями, они ощущают сильную потребность в обратной связи в отношении своих решений и результатов, могут испытывать растерянность, если её нет. Они ценят и принимают оценки других, свято верят, что другие могут судить о качестве их работы. Такие люди хорошие исполнители, так как предпочитает использовать решения других. Они часто говорят: «Мне надо посоветоваться», так как не могут сделать выбор самостоятельно. Они нуждаются, чтобы кто-то указал им норму и направление действий, а также оценил их работу, иначе у них не будет уверенности в правильности своих поступков.

Критерии распознавания представлены в табл. 7.

Таблица 7

Критерии распознавания

| Критерий | Внутренняя референция | Внешняя референция |
|---------------------------|--|--|
| Постановка целей | Я сам | Другие |
| Критерии оценки | Собственное знание | Внешние подтверждения |
| Критерии принятия решения | Внутренние: - зрительное представление; - внутренний голос; - чувства; - убеждения | Внешние: - люди, значимые другие, они; - авторитет; - общественное мнение; - групповой консенсус |
| Содержание высказываний | Процесс решения. Критерии принятия решения. Важность, ценность, значимость | Внешние впечатления. Информация, данные. Доход, продажи, качество |

Особенности взаимодействия

Люди с внутренней референцией негативно реагируют на высказывания: «все», «большинство людей», «Я вам сейчас предложу условия, от которых вы не сможете отказаться» или «Я знаю, что вам нужно». В общении с ними более эффективно использовать следующие выражения: «Только от вас зависит,

как вы будете это использовать»; «Вы сам знаете, насколько хорошо это для вас»; «Кроме вас, никто...»; «Дайте мне возможность рассказать это, но только вы с вашим опытом будете решать, с вашим знанием этого рынка...».

Люди с внешней референцией в общении хорошо реагируют на слова: «все», «большинство людей», «многие», «общество в целом...», а также на комплименты в свой адрес. Поскольку для людей с внешней референцией важна оценка окружающих, они стараются «держать слово», даже если ситуация изменилась и выполнение общения нанесёт ущерб их собственным интересам.

Особенности профессиональной деятельности

Внешняя референция или сильное к ней тяготение подходят для исполнительских позиций, а также для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, администратор на ресепшн, продавец, оператор). Это означает, что человек очень легко поддаётся чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть, как плюс (человек ориентирован на клиента, легко управляем), так и минус (сильная подверженность внешнему влиянию и лёгкая смена мнения). Эти люди хорошо подходят для работы в сервисном бизнесе, так как ориентируются на мнение, пожелания и предпочтения гостей.

Внутренняя референция или очень сильное к ней тяготение подходят для людей, занимающих позиции в так называемых штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый инспектор), а также позиции, связанные с проверкой качества (контролёр качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор). В подобных ситуациях очень хорошо, что человек готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции. Однако обратная сторона заключается в том, что человек с внутренней референцией часто не видит других версий, отстаивает свою точку зрения слишком жёстко и абсолютно не подходит для работы с клиентами.

Смешанный тип референции является наиболее универсальным. Но при этом тяготение к тому или иному типу будет зависеть от вида работы и уровня должности в структуре.

Вопросы для определения типа референции в беседе

- Как Вы определяете, что добились успеха?
- Как Вы принимаете решения, какой выбрать наряд на вечеринку?
- Как Вы поймете, что отдых удался?

7. Сам – Другой

Установка на игнорирование или поддержание контакта в беседе.

Основные особенности

Человек с вниманием на себя (метапрограмма Сам), в большинстве взаимодействий внимание обращает на свой собственный опыт и внутренние оценки. Он очень часто обращает первостепенное внимание на точность содержания и свои собственные чувства и оценки по поводу точности. Субъективные реакции тяготеют к периферии его внимания. В разговоре понимание собеседника не всегда важно для него. Когда он выдает поток информации, его бывает трудно прервать или остановить, поскольку ему не нужен ответ. Иногда собеседники замечают у него застывшее, не реагирующее выражение лица («лицо игрока в покер», «каменная стена»). Люди могут говорить, что он производит впечатление очень занятого человека, непробиваемого и осторожного.

Человек с направленным вниманием на других (метапрограмма Другой) составляет мнение о своей коммуникации с другими в первую очередь по их невербальным реакциям. В любом взаимодействии его автоматическое внимание следит за поведением собеседника и сканирует его физические реакции. Когда он выдает поток информации, то его легко прервать. Он хочет облегчить понимание собеседника, поэтому стремится продемонстрировать это: во время слушания часто

держит контакт взглядом, кивает головой, поддакивает («угу», «да»).

Критерии распознавания см. в табл. 8.

Таблица 8

Критерии распознавания

| Критерий | Сам | Другой |
|-------------------------|--|--|
| Направленность внимания | Собственный опыт, внутренние оценки (Я) | Реакции других (Вы) |
| Поза | Отклоняется от собеседника. Руки крепко сложены, прижаты | Наклоняется к собеседнику с вопросительным выражением лица. Активно жестикулирует |
| Выражение лица | Застывшее, «каменное» | Живое, подвижное, с открытым выражением чувств |
| Глаза | Жесткие, суровые, серьезные. Редко смотрит в глаза | Внимательные. Часто смотрит в глаза |
| Речь | Монотонная. Сдержанные, короткие высказывания | Выразительный тон голоса. Может использовать выражения типа «да-да» для поддержания контакта |
| Реакции | Редко выражает свои чувства Не нуждается в понимании и обратной связи | Делится своими чувствами. Ориентируется на невербальные реакции собеседника |
| Содержание высказываний | Содержит много фактической информации, которую трудно интерпретировать | Направлено на поддержку и понимание собеседника, уточнение его чувств и степени удовлетворенности происходящим |
| Пол | Чаще мужчина | Чаще женщина |

8. Совпадение – Несовпадение

Установка на соглашательство или тенденцию перечить в общении.

Основные особенности

«Соглашатели» (метапрограмма Совпадение) мысленно уходят в свое прошлое, ищут подтверждение словам собеседника и соглашаются с ним. Если в их жизни ничего подобного

не было, то они легко конструируют это и... опять же соглашаются. Они имеют склонность принимать ту реакцию, которая им была предложена.

Выделяют три разновидности такой установки:

1. Совпадение с тем же размером обобщений. Например:

- Наши цифры по продажам за май улучшились.
- Да, я согласен, данные по продажам улучшились.

2. Совпадение с укрупнением (переходом к более широкому масштабу). Например:

- Наши цифры по продажам за май улучшились.
- Может быть, это наш лучший год.

3. Совпадение с разукрупнением (уточнением более мелких деталей). Например:

- Наши цифры по продажам за май улучшились.
- Да, особенно благодаря продажам на второй неделе.

Соглашатели прекрасно собирают новые идеи воедино, видят перспективы, способны на свободный поток творческой мысли.

Люди с метапрограммой Несовпадение сначала отмечают, что не так в том, что говорит собеседник, подчёркивают несогласие, ищут разницу. При этом они могут не только противоречить сами себе, но и противодействовать самому здоровому начинанию.

Выделено три разновидности такой установки:

1. Полярно противоположная реакция. Пример:

- Наши данные по продажам улучшились.
- Нет, это нельзя назвать улучшением.

2. Завуалированное несовпадение: «Да, но...». Такие люди вроде бы соглашаются с собеседником, однако всегда находят какой-то аргумент против его высказывания.

Пример:

- Наши цифры по продажам за май улучшились.
- Да, за исключением того, что продажи смолы уменьшились.

3. Жёсткое несовпадение (мета-НЕТ): «Всё наоборот».

Первая реакция на любое предложение – нет!

Пример:

- Наши данные по продажам улучшились.
- И как можно было подумать, что 5% можно назвать улучшением?

«Несоглашатели» отличаются тем, что могут мгновенно замечать скрытые проблемы, ловушки и нежелательные последствия. Они прекрасные адвокаты и исследователи, но никуда не годные генераторы идей.

9. Сходство – Различие

Толерантность к изменениям в окружающей действительности (консерватизм – радикализм)

Основные особенности

Люди с метапрограммой Сходство чувствуют себя наиболее комфортно, когда мир остается тем же самым. В речи используют выражения, подчёркивающие черты сходства: «это то же самое, как и то», «общий элемент, схожесть с...». Такие люди консервативны в одежде, ездят на отдых в одно и то же место в течение многих лет ежегодно.

Противоположность Сходству – Различие. Эти люди обожают приступать к чему-нибудь новому, революционному, исключительному. Они готовы к экспериментам в еде, одежде, своей внешности. Едут отдыхать каждый раз в другое место (часто коллекционируют впечатления).

Люди с метапрограммой Сходство с развитием принимают некоторые изменения, если они не происходят слишком часто. Стараются найти улучшения и стремятся к эволюционному развитию, но удобно и постепенно. Рассмотрим критерии их распознавания (табл. 9).

Таблица 9

Критерии распознавания

| Критерий | Сходство | Сходство с развитием | Различия и изменения |
|--|---|--|--|
| Общая ориентация | На сходство, на поиск общих элементов | На сходство и отдельные различия как дополнение к общим закономерностям | На различия |
| Условия удовлетворенности жизнью | Если мир остается тем же самым | Если происходят небольшие изменения | Если происходят существенные, революционные изменения |
| Отношение к изменениям | Отрицательное | Принимают некоторые изменения, если они не происходят слишком часто и если определено общее направление деятельности | Положительное. Любят делать что-то новое, исключительное |
| Предпочтения в деятельности | В работе предпочитают стабильность | Предпочитают осуществлять знакомую деятельность, но с элементами усовершенствования | Достигнув успеха в какой-то деятельности, теряют к ней интерес. Трудно переносят монотонную деятельность. В работе важно создание нового |
| Примеры высказываний | «Это похоже на...» «Это то же самое, что и...» | «Больше», «меньше», «лучше» «У меня больше способностей в дизайне рекламы...» | «Это существенно отличается от...» «Это совершенно другое, за исключением...» |
| Время стабильности в интересах, деятельности | 10 и более лет | 3–7 лет | 1 год и менее |
| Процент населения | 5–10% | 65% | 25% |

Особенности профессиональной деятельности

Тяготение к типу Сходство означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в работе с конфликтами, с удовольствием находят и обсуждают общие интересы и эмоции с окружающими.

Люди с метапрограммой Различие в работе обожают внедряться в новые области или создавать прототипы. Как только они в чём-то достигают успеха, они этого уже больше не хотят. Таким людям бывает сложно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет их ко многим изобретениям.

Вопросы для определения установки в беседе

- Сравните свои планы год назад и сейчас.
- Сравните свой прошлый отпуск с предыдущим.

10. Ориентация во времени Прошлое – Настоящее – Будущее

Эта метапрограмма связана с тем, на какую часть опыта человек обращает больше внимания: на то, что было в прошлом, на то, что происходит в настоящем или на планы и возможности.

Основные особенности

Когда Прошлое руководит действием человека, особое значение придается тому, «как это было». Человек ориентируется на традиции. Выстраивает причинно-следственные связи из прошлого в настоящее. В речи преобладают глаголы прошлого времени.

Если Настоящее руководит действиями человека, то самое важное – настоящий момент, то, что происходит сейчас. Человек ориентируется по контексту, не выстраивает причинно-

следственных связей. События не связывает друг с другом, они хранятся по отдельности.

С метапрограммой Будущее подчёркивается важность планирования и ожиданий. Будущие возможности перевешивают настоящие или прошлые соображения. Воспоминания обычно находятся в диссоциированной форме, без деталей. Человек сравнивает настоящее с ожиданиями из будущего. Выстраивает причинно-следственные связи из настоящего в будущее. Может рассказывать о своих планах, о том, как и что будет завтра, через год, через месяц. Критерии распознавания см. в табл. 10.

Таблица 10

Критерии распознавания

| Критерий | Прошлое | Настоящее | Будущее |
|-----------------------------|---|--|---|
| Представления о времени | Время связано с убеждениями о том, какими следуют быть вещам. Особое значение придается тому, «как это обычно было» | Время – это нечто, что происходит сейчас | Время связано с ожиданиями или планами на будущее |
| Общая ориентация | Традиции. То, что определено в прошлом опыте | Здесь и сейчас | Возможности. Перспективы. Вне времени. |
| Критерии ориентации в жизни | Причинно-следственные связи | Ситуация. Контекст событий | Причинно-следственные связи. Последовательность событий |
| Характеристики | Психотерапевты. Пациенты. Люди артистического склада | Спортсмены. Предприниматели | Философы. Творческие личности. Учёные |

11. Включённое время – Сквозное время

Основные особенности

Человек с метапрограммой Включённое время тяготеет к тому, чтобы быть пойманным любым переживанием, в которое он вовлечён в настоящий момент и не имеет чувства прохождения времени. Может опаздывать и не осознавать этого. Может концентрироваться и фокусироваться легко, но при этом жить по принципу «с глаз долой – из сердца вон».

Таблица 11

Критерии распознавания

| Критерий | Включенное время | Сквозное время |
|---------------------------|--|--|
| Представления о времени | Время – это событие, которое происходит внезапно | Время – это последовательность от прошлого к будущему |
| Осознание времени | Может опаздывать и не осознавать этого. Не осознает продолжительность времени | Когда опаздывает, осознает это. Проявляет пунктуальность и ожидает этого от других. Осознает продолжительность времени |
| Способность к фокусировке | Легко концентрируется | Концентрируется с трудом |
| Характеристики | Высокий уровень обобщения. Развиты функции «ощущения» или «интуиции» (Юнг) | Способность к планированию. Развиты функции «мышления» или «чувствования» |

Человек с метапрограммой Сквозное время имеет меньший фокус и меньшую способность к концентрации, но обращает внимание на время и приобретает способность его видеть и завершать различные вещи. У него представление о времени линейное, то есть последовательное время простирается от прошлого к будущему. Он осознает абсолютную осужаемость времени, хорошо планирует. Когда опаздывает, осознает это. От других ожидает пунктуальности. Критерии распознавания см. в табл. 11.

12. Содержание – Окружение

Сервисная деятельность требует от человека установки на общение с людьми, значимости человеческого фактора. При других работах, наоборот, человек больше взаимодействует с цифрами, документами, техникой, нежели с людьми. В зависимости от основного предмета деятельности, будут предпочтительны кандидаты с доминантой «Содержание» или «Окружение».

Основные особенности

Человек с преобладанием метапрограммы Содержание более ориентирован на суть деятельности, нежели на общение и взаимодействие с людьми. Очевидно, что это оптимальный вариант для большинства технических, IT, финансово-бухгалтерских специальностей.

Человек с преобладанием метапрограммы Окружение оптимален для тех видов деятельности, которые можно охарактеризовать «человек – человек», то есть большая часть работы предполагает профессиональное взаимодействие с людьми (именно профессиональное, а не просто позитивные отношения в коллективе). Это сфера HR (кроме делопроизводства), продажи и клиентский сервис, PR [9].

Метапрограммы – это привычки, которые со временем становятся убеждениями. Но, как и любую привычку, их можно менять. Поскольку фильтры метапрограмм – это ранее развитые привычки (в возрасте до 5 лет), то направляя внимание на них, мы можем изменить способ работы фильтра и таким образом изменить привычку.

Развитие новой привычки для большинства людей требует от трех недель до нескольких месяцев. Но когда сотрудник сервисной организации сумеет посмотреть на ситуацию из другой метапрограммы (глазами его клиента), он сможет лучше понять состояние гостя, его чувства и эмоции. Это позволит предоставить услугу наилучшим образом, в соответствии с индивидуальными потребностями гостей, и оставить незабываемые впечатления надолго.

В современном менеджменте метапрограммы нашли широкое применение. Знания о них используются в продажах, в управлении персоналом (например, при принятии на работу сотрудника, идеально подходящего на соответствующую должность), в переговорах и других направлениях.

Не у всех людей метапрограммы ярко выражены и проявляются только в крайних вариантах (есть много людей с промежуточными характеристиками). Также ни тот, ни другой вариант не является абсолютно плохим или хорошим, успешным или неуспешным. В зависимости от вида метапрограмм люди могут быть более или менее успешны в тех или иных видах деятельности (в работе и не только), а также обладают определёнными сильными и слабыми сторонами и могут быть по-разному мотивированы. Как правило, в чистом виде (ярко выражены) у каждого человека 2–3 метапрограммы. И умение их определить позволит сотруднику сервисной организации лучше понять гостя и настроиться на его волну, быстрее «достучаться» и лучше донести необходимую информацию.

Для тренировки навыка определения метапрограммы гостей можно использовать форму «Метапрограммный профиль» (см. Приложение 2).

2.3. Разрешение проблем гостя

Несмотря на то, что главный закон производительности и качества обслуживания гласит: «Надо делать все правильно с самого начала, с первого раза», сбои и неудачи в сервисном процессе все-таки происходят. Иногда это случается по причинам, не зависящим от организации. Это объясняется особенностями сферы сервиса, а именно характеристиками услуг, которые выступают в качестве продукции предприятий сервисного бизнеса. Рассмотрим эти особенности:

1. Услуги часто предоставляются в режиме реального времени.
2. Потребители нередко лично вовлекаются в процесс производства услуг, а иногда становятся частью сервисного продукта.

3. Оценка качества услуги гостем имеет субъективный характер и зачастую основывается на его ожиданиях и предыдущем опыте.

И от того, насколько хорошо компания справляется с жалобами гостей и решает все возникающие проблемы, в большей степени зависит, сможет ли она создать постоянную клиентуру или, наоборот, потеряет клиентов, которые уйдут к конкурентам.

Исследования в различных странах мира показали, что только небольшая часть недовольных клиентов решаются изложить жалобу письменно или лично руководству компании. По оценкам некоторых специалистов только 4–5 % недовольных гостей решаются подать жалобу. Это объясняется рядом причин:

1. Нехватка времени.
2. Убеждение, что никто не захочет выслушать.
3. Убеждение в бесполезности подачи жалобы (со стороны персонала не будут предприняты никакие действия по устранению проблемы либо информация вообще не дойдет до руководства компании).
4. Боязнь негативной ответной реакции со стороны персонала.
5. Отсутствие ясности, куда следует подавать жалобу.
6. Подача жалобы затруднительна для клиента (например, определенные дни и часы приема жалоб).
7. Подача жалобы требует определенных затрат (плата за телефонный разговор, цена марки на конверте, усилия, которые требуются для написания письменной жалобы или изложения её в устной форме, а также психологический риск, возникающий в процессе споров и неприятных объяснений).

Всего этого вполне достаточно, чтобы удержать неудовлетворённого клиента от жалобы. У гостя, сталкивающегося с недостатком в обслуживании, есть несколько вариантов действий:

- ✓ Полное бездействие.

✓ Жалоба в какой-либо форме, поданная в данную сервисную компанию.

✓ Действия, предпринятые через третью сторону (организацию защиты прав потребителей, суды).

✓ Отказ от услуг данной компании и переход в другую, сопровождаемый распространением негативных отзывов об организации, вызвавшей неудовольствие (распространение дурной славы).

Реакция компании на каждое из этих действий бывает совершенно разной и приводит к разным окончательным последствиям – от крайнего негодования гостя до полной его удовлетворённости и даже восхищения.

Когда потребители сталкиваются с недобросовестным обслуживанием или недостатком внимания к себе, их первоначальная реакция связана с оценкой того, что именно поставлено на карту. В общих чертах изучение моделей поведения потребителей, подающих жалобы, позволило выявить их цели:

Во-первых, они желают возместить экономический ущерб, требуя компенсации своих финансовых расходов или повторного бесплатного обслуживания с устранением допущенных недостатков (например, повторная починка автомобиля или ещё одна чистка одежды). Если требования гостей остаются неудовлетворёнными, они могут даже обратиться в суд.

Во-вторых, гости стремятся восстановить уязвлённое чувство собственного достоинства. Когда обслуживающий персонал ведёт себя грубо, агрессивно намеренно унижая и запугивая потребителя, либо сотрудники явно пренебрегают своими обязанностями по отношению к нему.

Приведем несколько отзывов, размещённых на сайте одного из кинотеатров города Перми. Удивление вызывает то, что из года в год посетители предъявляют одинаковые претензии (три отзыва взяты из ленты за три года подряд).

Автор • 2015-12-22 13:51:09

На протяжении 10 лет посещаю данный кинотеатр в Перми, ходим с женой почти каждую неделю на премьеры... Чаще всего посещал «Синема-парк» только потому, что удобная подземная парковка, ну и просто комфортно находиться в ТРК Семья. Последнее время впечатление о данном кинотеатре ухудшаются:

- то кондиционер в зале включают с такой температурой, что приходится надевать куртку (и не один я в этот момент сижу и мерзну);

- то звук включают чуть ли не на максимум (поверьте, какой звук должен быть для приятного просмотра, я знаю) было такое, правда, пару раз только;

- последний раз добились тем, что когда покупал попкорн, попросил сделать половину сладкого и половину солёного по цене сладкого, т.е. по большей цене. На что мне последовал отказ... Позвали старшего менеджера, так же отказали. В чем проблема, не понимаю, попкорн на вес или под счёт у вас, что из-за какой-то ерунды просто отказываете клиенту в такой мелочи. В итоге я остался без попкорна.

Почему в той же сети «Верри Велли» (Кристалл), без проблем идут на встречу и делают попкорн 50/50.

Простая арифметика: я хочу большую корзину попкорна, но также предпочитаю поделить её 50% соленого и 50% сладкого. Цена соленого к примеру, 400 р. сладкого 450 р. какие проблемы продать по 450 р. ??? вот, в сети «Верри Велли» проблем никаких!!!! Даже будучи в командировке в Москве, так же без лишних слов продали 50/50.

В год я трачу около 50 т.р. на посещение данного кинотеатра за 10 лет потратил около 500 тысяч. Спасибо! Буду видимо посещать тот же «Кристалл», пусть там с парковкой посложнее, зато буду в полном комфорте смотреть свой любимый фильм!!!

Удачи.

Светлана • 2016-08-31 15:48:34

Уважаемая администрация! Вот все мне у Вас нравится. Хожу только к Вам. Но есть один минус и у Вас! Ужасно холодно в залах, мало того, с кондиционеров ужасно дует и во время просмотра жутко мерзнешь из-за этого. Если на улице жара, и ты не одет, то обязательно простынешь (имела уже и такой опыт после посещения очередного сеанса). Настоятельно прошу принять меры. Можно ведь поддерживать адекватную температуру в районе 20–22 градусов, дак почему кондиционеры настроены на 16–17???

Георгий • 2017-01-08 20:28:23

Вчера посещали данный кинотеатр всей семьёй, смотрели фильм «Ассасин крето убийць», сеанс на 15:20, зал № 4. Впечатление ужасное, вечер был испорчен, жаль потраченных денег. Во-первых, в зале стоит неприятный запах (запах мягко сказано, просто вонища, как будто то рядом сидит бомж). Во-вторых, звук был такой, что чуть не лопнули барабанные перепонки. Мы реально сидели с заткнутыми ушами весь фильм, но и это мало спасало (видимо для просмотра нужно носить с собой беруши). После просмотра хотели обсудить всё вышеизложенное с администратором, но у него была (избушка на клюшке). В следующий раз выберем другой кинотеатр.

Гости, оставившие эти отзывы на сайте кинотеатра, надеются, что компания исправит свое отношение к ним, дают ещё один шанс администрации восстановить доверие или хотят предупредить других, чтобы не тратили зря своё время и деньги?

Менеджеры сервисных компаний должны понимать, что последствия отказа гостя от обслуживания намного серьезнее, чем просто финансовые потери компании от того, что она не получит доход от обслуживания этого клиента. Не следует забывать, что люди имеют обыкновение жаловаться на свои проблемы знакомым, родственникам, коллегам. Недовольные гости могут поделиться горьким опытом взаимодействия с сервисными компаниями через сеть Интернет и сообщить об этом тысячам пользователей сети.²⁵

Приведём пример, иллюстрирующий поведение недовольного гостя и ущерб компании: «Страховая фирма отказала клиенту в выплате страхового возмещения за повреждение его автомобиля. Клиент обратился в суд и выиграл процесс. После этого он снял со страхового обслуживания несколько десятков грузовых автомобилей, которые страховал в данном агентстве. Об этом случае он многократно рассказывал на встречах с другими бизнесменами, распространяя негативное мнение о страховой компанией».

²⁵ Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия, 4-е изд. / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. С. 251.

Плохое обслуживание вызывает большую реакцию, чем хорошее. Когда с гостем обращаются плохо, он чаще рассказывает об этом, чем о хорошем обслуживании (см. табл. 12.)²⁶

Таблица 12

Скорость распространения информации об услугах

| Довольный клиент похвалит нас | Недовольный клиент – это лишь начало |
|--|---|
| <p>1 довольный гость проинформирует о хорошем обслуживании 3 человека От каждого из них об этом узнают 2 человека, в итоге 6 человек В сумме это составляет 10 человек, КОТОРЫЕ (МОЖЕТ БЫТЬ) СТАНУТ КОГДА-НИБУДЬ НАШИМИ КЛИЕНТАМИ</p> | <p>1 недовольный гость проинформирует о плохом обслуживании 11 человек От каждого из них об этом узнает еще 6 человек, а в итоге 66 человек В сумме это составляет 78 человек, КОТОРЫЕ БУДУТ НАС ОБХОДИТЬ СТОРОНОЙ</p> |

Эти соотношения уже не отражают реальную ситуацию, которая складывается в условиях развития социальных сетей. Так, один пост на странице автора с количеством подписчиков в десятки тысяч может собрать гораздо большее количество просмотров и комментариев, чем приводится в статистике.

Тем не менее, реальность такова, что негативных отзывов на просторах Интернет гораздо больше, чем позитивных.

Почему людям гораздо проще видеть негативные стороны ситуации, а не позитивные?

Почему люди так часто жалуются и так редко выражают благодарности?

Когда мы являемся потребителями, и у нас возникает проблема, нам приходится жаловаться, чтобы её решить.

С другой стороны, если нам всё понравилось, нас ничто не побуждает об этом говорить.

Жалоба – это то, что мы делаем для себя, а благодарность – то, что мы делаем для других.

²⁶ Турковский Марек. Маркетинг гостиничных услуг: учеб.-метод. пособие / пер. с польск. М.: Финансы и статистика, 2006. С. 78.

Жалобы являются золотым источником информации. Выслушивание жалобы гостя является значительно более дешёвым источником информации, чем заказ исследований специализированным фирмам и дешевле, чем организация собственного контроля качества услуг. Это бесплатная консультация, относящаяся к качеству услуг, полученная от наиболее компетентного лица – человека, для которого эта услуга создана, который имел возможность этой услугой воспользоваться, и может сказать, что в ней следует изменить.

Жалобы дают возможность бизнесменам исправить возникшие проблемные ситуации. Кроме того, они часто приводят к конструктивным идеям относительно улучшения продукта, привлечения маркетинговых практик, улучшения уровня обслуживания или модифицирования «продвинутого» рекламного материала и информации о продукте.

Потребители не обязательно относятся к группе неудовлетворённых клиентов, если речь в определённой степени идёт о текущих жалобах относительно обслуживания. Своевременное решение проблем помогает превратить злых, разочарованных клиентов в лояльных.

Компании, обеспечивающие позитивную философию относительно обслуживания клиентов, достигают определённого конкурентного преимущества. Согласно исследованиям, проведённым Международной ассоциацией обслуживания клиентов, в США 91% недовольных клиентов больше никогда не воспользуются услугами данной гостиницы и вдобавок расскажут обо всем минимум девяти собеседникам. 54–70% снова воспользуются услугами гостиницы, если их претензии будут удовлетворены. А если они будут удовлетворены очень быстро, то эта цифра возрастает до 95%. Поэтому успешные компании в сфере гостеприимства прилагают максимум усилий, для того чтобы как можно быстрее разрешить проблему гостя к его удовольствию. Достаточно вспомнить пример компании Ritz-Carlton, которая доверяет своим сотрудникам потратить на каждого гостя каждый день 2 000 долларов с тем, чтобы наиболее полно удовлетворить его потребности в максимально короткие сроки.

Рост числа жалоб на российском рынке услуг обусловлен рядом факторов. Во-первых, гости стали более осведомлены

о своих правах и обязанностях предприятий сервисного бизнеса и более склонны настаивать на своих правах. Во-вторых, возросший спрос на услуги способствует вхождению на рынок новых компаний, менее опытных и менее обеспеченных ресурсами.

Значительная часть претензий возникает из-за недостоверной рекламы, слабой подготовки договорной документации и небрежности в ее оформлении, несоответствия качества и набора оказываемых услуг, заявленных в договоре.

Важность работы с жалобами гостей создает ситуацию хорошего отношения друг к другу.

Опыт показывает: гости, часто жалующиеся на продукт и услуги, продолжают время от времени приезжать в компанию, так как они полагают, что их жалоба была удовлетворена должным образом. Очевидно, что некоторые потребители не высказывают жалоб, потому что они скептически относятся к желанию или способности компании справедливо разрешить данный спор.

Осторожное, внимательное отношение к жалобам гостей может сэкономить нежелательные расходы. Например, негативная публичная реклама неудовлетворённого гостя влечёт за собой снижение дохода и необходимость дополнительных инвестиций для привлечения новых посетителей.

Жалобы и их тенденции показывают бизнесменам, как лучше выполнять свою работу путём своевременного решения проблемных ситуаций, требующих немедленного внимания и коррекции. Следовательно, они указывают на долгосрочные возможности совершенствования услуг и предотвращение проблем.

Предлагаем несколько рекомендаций по последовательному разрешению проблем гостей:

1. Раскрытие характера жалобы:
 - Всегда начинайте со «слушания», а не «слышания» жалобы.
 - Учитывайте все составляющие сообщения: слова, тон голоса, манеры, язык тела.
 - По необходимости уделите больше времени клиенту.

2. Исследуйте и проанализируйте жалобу:
 - Будьте справедливы и честны.
 - Выслушайте мнения нескольких сторон.
3. Разрешайте проблемы с учётом стратегии и политики компании:
 - Отправляйте данную жалобу на соответствующий организационный уровень.
 - Информировать клиента о результатах процесса.
 - Учитывайте, насколько быстро потребителю нужно решить данную проблему.
4. Последующие действия:
 - Узнайте, доволен ли клиент решением. Удалось ли решить проблему?
 - Если необходимо, отправьте рассмотрение данной проблемы третьему независимому лицу (органу).
 - Сотрудничайте с данным органом.
 - Подготовьте и сохраните (подшейте) доклад о характере жалобы, периодически анализируйте и делайте выводы относительно возникающих жалоб.
 - Распространяйте по отделам статистику жалоб и предлагаемые пути их решения.

Единственно допустимый ответ на жалобу (недовольство) гостя: «Спасибо, что Вы нам сообщили. Мы немедленно это исправим».

Иногда сотрудникам сервисных компаний приходится сообщать гостям информацию, которая может им не понравиться. Такая информация касается негативных изменений в условиях оказания услуги и зачастую не зависит от компании. Например, авария на подстанции и будет отключена подача электроэнергии или горячей воды, или отсутствует блюдо в меню, и нет продуктов на кухне, чтобы его приготовить и т.д. Рекомендуем придерживаться следующих правил при сообщении плохих новостей:

1. Знайте точно, что Вы должны сказать гостю и подумайте о выходе из данной ситуации.
2. Предложите равнозначную замену.
3. Прямо и кратко сообщите плохие новости. Будьте готовы повторить их.

4. Соблюдайте спокойствие. Дайте возможность воспринять новости.

5. Слушайте внимательно и обращайтесь внимание на выражаемые гостями эмоции, например, посредством анализа значений и эмоций их ответной реплики.

6. Дайте возможность задать вопросы, высказать предложения.

7. Представляйте информацию, добивайтесь понимания, отвечайте на вопросы.

8. Если эмоции слабо выражены, предложите Ваше решение.

В разных сервисных компаниях существует собственная последовательность действий при разрешении проблем гостей. Предлагаем для рассмотрения порядок действий, используемых в компании Ritz-Carlton:

1. Оторвитесь от работы (позовите кого-нибудь, если не можете отвлечься сами).

2. Немедленно успокойте гостя.

3. LEAP

a. Listen – Выслушайте

b. Emphathize – Посочувствуйте

c. Ask for Clarification – Выясните детали проблемы. Делайте заметки, если это необходимо.

d. Produce a Solution – Найдите решение. Пользуйтесь полномочиями. Если не в Ваших силах решить проблему, попросите о помощи своего начальника. Действуйте совместно с другими службами отеля, привлечёнными к решению проблемы.

4. Заполните QIA (Quality Improvement Actions) Бланк регистрации действий по решению проблемы гостя. (При необходимости распространите по всем отделам) (см. табл. 13).

5. Оставайтесь с гостем в течение 20 минут после решения проблемы. Выясните, удовлетворён ли гость этим решением.

**QIA: Бланк регистрации действий
по решению проблемы гостя**

| | | | | | |
|--|----------|-----------------|---|---------------|-----------|
| Дата происшествия | | | Время | | |
| Имя гостя: | | | Аффилированность по отношению к компании (при необходимости): | | |
| Адрес: | | | Номер телефона: | | |
| Номер: | | Дата прибытия: | | Дата отъезда: | |
| ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ГОСТЯ | | | | | |
| До: | В ярости | Очень расстроен | Расстроен | В норме | Спокойный |
| После: | В ярости | Очень расстроен | Расстроен | В норме | Спокойный |
| В чем была проблема? | | | | | |
| Что Вы сделали для решения проблемы? | | | | | |
| Удовлетворило ли гостя решение проблемы? | | | | | |
| Да Нет | | | | | |
| Последующие действия: | | | | | |
| Работники, участвующие в решении проблемы: | | | | | |
| Форму заполнил: | | | | | |
| Отдел: | | | | | |
| Дата заполнения: | | | | | |
| Обращаем ваше внимание: это документ, имеющий юридическую силу. Записывайте только факты. | | | | | |
| Отправьте по e-mail любому сотруднику Ritz-Carlton Group, Вашингтон, округ Колумбия или отправьте копию по почте | | | | | |

В работе с жалобами очень важно общение сотрудников с гостями. Особое значение придаётся умению поставить себя на место гостя, для того чтобы проникнуться его проблемой. Для этого важно уметь выслушать собеседника.

Слушание может стать нашим самым главным инструментом в общении. Слышать и слушать не одно и то же.

Слуховой процесс относится просто к восприятию слухового раздражителя.

Слушание является выборочным видом деятельности, включающим восприятие и интерпретацию слухового раздражителя. Данный процесс включает в себя элемент кодировки звука в значение.

Слушание подразделяется на две основные категории: пассивное и активное.

1. Пассивное слушание является несколько большим, чем просто слышание. Оно появляется, когда получатель или

сообщение имеют слабую мотивацию, чтобы заставить человека слушать внимательно, как, например, музыка, рассказ историй, телевидение. Только одна часть нашего сознания придаёт этому значение; в то время как вы слушаете кого-то, можно легко погрузиться в свои размышления.

2. Активное слушание является слушанием с определённой целью. Эта цель может заключаться в получении информации, определении направлений, понимании других, решении проблем, обмене интересами, в видении, как другой человек себя чувствует, в оказании поддержки и т.д. Необходимо, чтобы слушающий с пониманием относился к словам и чувствам отправителя сообщения. Это требует такой же или даже большей энергии, чем собственно говорение, так как получатель должен слушать различные части сообщения, понимать значение и подтвердить данный смысл посредством обратной связи.

К активному слушанию относится эмпатическое слушание.

Эмпатия – осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека, без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания. Глубокое понимание человека как умом, так и сердцем.

Эмпатия заключается в понимании другого человека. Это не отчуждённое трезвое понимание, а инстинктивное понимание и выражение событий или опыта, а также личной значимости другого человека.

Чувство уважения к другому человеку обеспечивается за счёт того факта, что вы даёте ему понять, как важны для вас его чувства и его поведение. Необходимо дать ему почувствовать, что вы заботитесь о нём, переживаете за него. Вы должны воспринять человека как единое целое, со всеми его достоинствами, недостатками и действиями.

Приемы эмпатического слушания помогают сотрудникам разрешить проблему гостя наилучшим для него образом. Далее приведём несколько приемов эмпатического (активного) слушания:

- **Пауза** даёт собеседнику возможность подумать. После паузы собеседник может сказать что-то ещё, о чём промолчал бы без неё. Пауза также даёт самому слушателю возмож-

ность отстраниться от себя (своих мыслей, оценок, чувств), и сосредоточиться на собеседнике. Умение отстраняться от себя и переключаться на внутренний процесс собеседника – одно из главных и трудных условий активного слушания, создающее между собеседниками доверительный контакт.

- **Уточнение** – это просьба уточнить или разъяснить что-либо из сказанного. В обычном общении мелкие недосказанности и неточности додумываются собеседниками друг за друга. Но когда обсуждаются сложные, эмоционально значимые темы, собеседники часто непроизвольно избегают явно поднимать болезненные вопросы. Уточнение позволяет сохранять понимание чувств и мыслей собеседника в такой ситуации.

- **Пересказ (парафраз)** – это попытка слушателя кратко и своими словами повторить изложенное собеседником только что. При этом слушатель должен стараться выделять и подчёркивать главные на его взгляд идеи и акценты. Пересказ даёт собеседнику обратную связь, даёт возможность понять, как его слова звучат со стороны. В результате собеседник либо получает подтверждение того, что он был понят, либо получает возможность скорректировать свои слова. Кроме того, пересказ может использоваться как способ подведения итогов, в том числе промежуточных.

- **Развитие мысли** – попытка слушателя подхватить и продвинуть далее ход основной мысли собеседника.

- **Сообщение о восприятии** – слушатель сообщает собеседнику своё впечатление от собеседника, сформировавшееся в ходе общения. Например: «Эта тема очень важна для вас».

- **Сообщение о восприятии себя** – слушатель сообщает собеседнику об изменениях в своём собственном состоянии в результате слушания. Например: «Мне очень больно это слышать».

- **Замечания о ходе беседы** — попытка слушателя сообщить о том, как, на его взгляд, можно осмыслить беседу в целом. Например: «Похоже, мы достигли общего понимания проблемы».

Виды и уровни слушания

1. Поверхностное слушание (видимость слушания)

При поверхностном слушании человек делает вид, что слушает. Смотрит на собеседника, кивает головой, издает «слушательные шумы», такие, как «Угу... Да...». При этом внимание и мысли могут быть сосредоточены на чём-то другом, совершенно не относящемся к тому, что говорит собеседник.

2. Конверсионное слушание используется чаще всего. В обычных разговорах люди слушают, говорят, думают, слушают, думают, говорят и так далее. Слушающий поочерёдно концентрируется то на речи собеседника, то на своей собственной. Конверсионное слушание – это естественный процесс для большинства людей. Оно не требует больших усилий и постоянно присутствует в каждодневном общении.

3. Активное слушание. Здесь слушающий прикладывает больше усилий, чтобы слушать и осознавать информацию, чем говорить самому. Он намеренно остается сосредоточенным на том, что говорит собеседник, чтобы понять его до конца, в уме фиксирует факты, которые могут понадобиться позднее (при этом можно делать записи). Кроме того, он постоянно подает «сигналы», чтобы подтвердить говорящему своё внимание (это могут быть соответствующие звуки, жесты или выражение лица), использует уточняющие вопросы, повторяет или резюмирует сказанное, высказывает свои наблюдения или умозаключения.

4. Эмпатическое слушание позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализируют, не критикуют, не поучают. Выделим три уровня эмпатического слушания:

1-й уровень – Слушание на уровне содержания. Собеседник автоматически вслушивается в содержание разговора и реагирует автоматически в соответствии с тем, как он думает, понимает и чувствует смысл сказанного.

2-й уровень – Принимающее слушание. Собеседник отключает свои собственные суждения, свой опыт и мнение (безоценочное восприятие информации). Внимание сосредотачивает-

ся на говорящем и на том, что он сейчас чувствует, чего хочет и в чём нуждается.

3-й уровень – Слушание формы (глубинное слушание). Внимание направлено не только на слова, но и на изменения тональности, настроения, ритма, и эмоции, сопровождающие речь.

Установки для хороших слушателей:

1. Слушать нужно дольше, чем собственно говорить.
2. Не заканчивайте предложения других.
3. Не оценивайте говорящего с точки зрения своего опыта.
4. Обеспечивайте обратную связь, но не прерывайте постоянно говорящего.
5. Учитывая вербальные и невербальные факторы, производите анализ и задавайте открытые вопросы.

Эмпатическое слушание позволяет настроиться на гостя наилучшим образом и почувствовать его настроение и эмоции. А это помогает предвосхитить его желания и предоставить ему то, чего бы ему хотелось в данный момент ещё до того, как он сам об этом попросит. Всё это и создаёт незабываемые впечатления и надолго запоминается.

Помимо эмпатического слушания сотрудникам для общения с гостем и создания незабываемого впечатления рекомендуется использовать навыки проактивного поведения. Об этом уже шла речь в предыдущем разделе. Существует два варианта (типа) поведения людей: реактивное и проактивное (рис. 5).

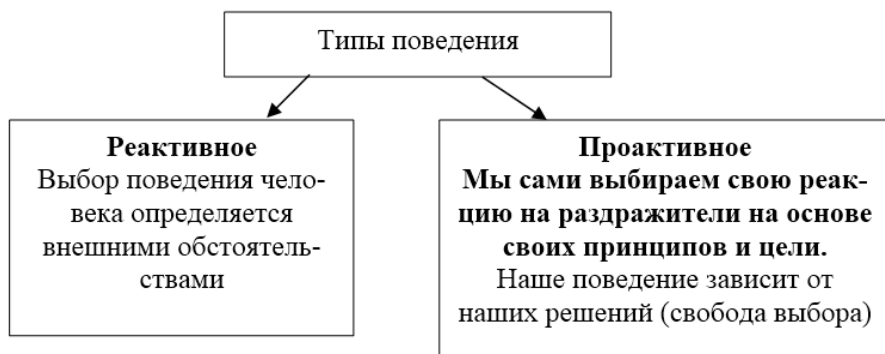


Рис. 5. Типы поведения

Реактивное поведение людей проявляется в зависимости от внешних условий окружающей среды, например, физических. Если погода хорошая, они чувствуют себя хорошо, если плохая, то это сказывается на их настроении и работоспособности. Также «реактивные люди» зависят от социальных условий окружающей среды. Если окружающие относятся к ним хорошо, у них всё в порядке, если плохо, то они становятся закрытыми и занимают оборонительную позицию. Такие люди ставят свою эмоциональную жизнь в зависимость от окружающих, позволяя слабостям последних оказывать на них влияние. Проактивное поведение означает нечто большее, чем просто активность. Оно означает, что, будучи людьми, мы несём ответственность за собственную жизнь, и наше поведение зависит от наших решений, а не от внешнего окружения. «Проактивные люди» не объясняют своё поведение обстоятельствами и непростой ситуацией. Их поведение есть продукт их собственного сознательного выбора, базирующегося на ценностях. И если ценностью для них является высокое качество выполнения работы, то оно никогда не будет зависеть от погоды или мнения окружающих. Модель проактивного поведения представлена на рис. 6.

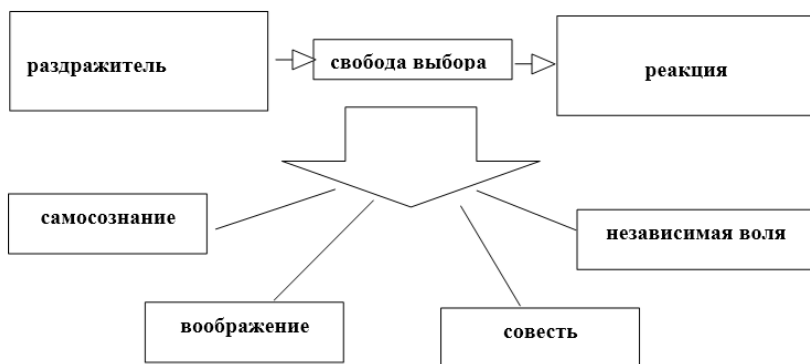


Рис. 6. Проактивная модель поведения²⁷

²⁷ Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / пер. с англ. 8-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 76.

Отличительной чертой «реактивных людей» является стремление уйти от ответственности. Гораздо легче сказать: «Я за это не отвечаю». Поэтому такие люди сфокусированы на поиске дополнительной информации и свидетельств для обоснования того, почему они ни за что не отвечают.

На «проактивных людей» также воздействуют внешние факторы: физические, социальные, психологические. Но их реакция на этот раздражитель является выбором, основанным на ценностях.

Для руководителей и сотрудников сервисных компаний чрезвычайно важно проявлять проактивное поведение в общении друг с другом и гостями, поскольку проявление инициативы, стремление действовать в соответствии с ценностями компании и быть ответственным за свой выбор позволяют разрешать сложные ситуации наиболее благоприятным образом. Только такое поведение способно обеспечить решение проблемы гостя, когда в выигрыше остаётся и гость, и компания.

Сотрудникам сервисных компаний необходимо развивать проактивное поведение, используя для этого различные жизненные ситуации. Именно в повседневной жизни проявляется проактивность: в том, как люди берут на себя и выполняют обязательства, как ведут себя в транспортных пробках, как реагируют на раздражённого гостя или непослушного ребенка. Она проявляется в том, как люди воспринимают свои проблемы и на чём сосредоточивают свою энергию. Также навыки проактивного поведения отрабатываются и во время практических занятий, выполнения тренинговых упражнений и разбора ситуаций.²⁸

Постоянная поддержка связи с гостями за счёт сбора их жалоб, предложений и отзывов является отличным способом проникнуть в сердца и сознание людей.

Компании, работающие в сфере обслуживания, должны разработать эффективные стратегии восстановления сервисного процесса, давшего сбой. Это даст им возможность поддерживать расположение гостей, что очень значимо для долговременного успеха любого предприятия.

²⁸ Там же. Стр. 95.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему в сервисных процессах могут возникать недостатки, приводящие к недовольствам гостей?
2. Какие действия может предпринять неудовлетворённый гость?
3. Какие факторы влияют на нежелание гостей подавать жалобу?
4. Какова последовательность действий сотрудников при разрешении проблемы гостя?
5. Объясните, почему так важно работать с жалобами клиентов?
6. Дайте определение эмпатического (активного) слушания.
7. Перечислите приёмы и этапы эмпатического слушания.
8. В чём заключается суть проактивного поведения?

Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

3.1. Правила бесконфликтного общения

Конфликты изучаются многими науками. В философии конфликт – понятие, отражающее стадию развития категории «противоречие», когда существующие противоположности доходят до своей крайности (полярность, антагонизм). В обществоведении (истории, политологии, социологии, социальной психологии) – это процесс развития и разрешения противоречивых целей, отношений и действий людей, определяющийся объективными и субъективными причинами. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная область знания – конфликтология. Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придаёт им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены – слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликтов, то есть приводящие к конфликтам непосредственно.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Эта особая чувствительность относительно обращённых к нам слов происходит от желания защитить себя, своё достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями, и нередко, сами того не замечая, выпускаем конфликтогенами по окружающим.

Однако сам по себе «одиночный» конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть «цепочка конфликтогенов» – их, так называемая, эскалация.

Эскалация конфликтогенов – это ситуация, когда на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более силь-

ным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Какова же общая схема этого процесса «обмена любезностями»? Все происходит до невозможного просто. Получив в свой адрес конфликтоген, «пострадавший» хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив «обидой на обиду». При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

В современной науке выделяется несколько типов конфликтогенов:

1. Стремление к превосходству

1. Прямые проявления превосходства (приказы, угроза, замечания или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм).

2. Снисходительное отношение, т.е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели вы не понимаете?». Конфликтогеном можно назвать и снисходительный тон.

3. Хвастовство (то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых) вызывает раздражение, желание «поставить хвастуна на место».

4. Категоричность, безапелляционность является проявлением излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности и предполагает своё превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как: «Я считаю», «Я уверен»;

5. Навязывание своих советов. Совет надо давать лишь тогда, когда об этом просят (да и то не стоит), советующий по существу занимает позицию превосходства.

6. Перебивание собеседника, повышение голоса или поправление собеседника, тем самым показывается, что мысли

одного человека более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

7. Утаивание информации. Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности, и её отсутствие вызывает состояние тревоги, поэтому возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают ещё худшего свойства, к тому же возникает недоверие к сокрывшему информацию.

8. Нарушение этики, намеренные или непреднамеренные (не поздоровался, толкнул, не извинился, влез без очереди).

9. Подшучивание.

10. Обман или попытка обмана является средством добиться цели нечестным путем, которое является сильнейшим конфликтогеном.

11. Напоминание о какой-то проигрышной для человека ситуации.

12. Перекалывание ответственности на другого человека.

2. Проявление агрессивности

1. Природная агрессивность. К счастью, людей агрессивных от природы – меньшинство; у подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

2. Возрастная агрессивность. Особенно ярко такая агрессивность выражена в подростковом возрасте (драки, вызывающее поведение в школе и дома, самоутверждение) и в старческом возрасте.

3. Повышенная агрессивность. Человек с повышенной агрессивностью является «ходячим конфликтогеном», человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньше, чем он достоин, полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы.

4. Ситуативная агрессивность. Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по рабо-

те), плохое настроение или самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

Малейшие промахи в обслуживании могут вызвать у гостя бурный всплеск агрессии.

3. Проявление эгоизма

Слово «эгоизм» имеет корнем латинское слово «ego», означающее «я». Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счёт других) и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Как избежать конфликтогенов в процессе общения и взаимодействия с другими людьми?

1. Необходимо твёрдо помнить, что всякое наше неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту.

2. Необходимо проявлять эмпатию к собеседнику (представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия).

Для предупреждения конфликтных ситуаций рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Не употреблять конфликтогенов (не отвечать конфликтогеном на конфликтоген) (см. приложение № 1 «Типы конфликтогенов»).

2. Проявлять доброжелательность и дружелюбие к гостю.

3. Проявлять искренний интерес к гостю.

4. Делать как можно больше благожелательных посылов (комплименты, похвала, искреннее признание достоинств).

5. Обращаться к гостю по имени-отчеству.

6. При встрече с гостем необходимо улыбаться или сохранять доброжелательное выражение лица.

3.2. Стратегии разрешения конфликтов

В теории менеджмента выделяют различные подходы в разрешении конфликтных ситуаций в зависимости от участников конфликта. Коренным образом отличаются методы и средства разрешения конфликтов, возникающих между работниками

в трудовом коллективе и конфликтов между сотрудником организации и её клиентом. В табл. 14 представлены возможные варианты стратегий поведения в конфликте, разработанные на основе подхода К. Томаса и Р. Килменна (Kenneth W. Thomas, Ralph H. Kilmann), авторов методики диагностирования типа поведения личности в конфликтной ситуации²⁹

Таблица 14

Стратегии поведения в конфликте

| Стратегия поведения | Определение | Достоинства | Недостатки |
|---|--|---|--|
| Соперничество (конкуренция) | Стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Отстаивание важного для себя решения любой ценой. ✓ Быстрое разрешение ситуации. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Конфронтация. ✓ Потеря долгосрочных отношений. |
| Уступчивость (приспособление) | Стремление удовлетворить потребности других в ущерб собственным интересам | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Выигрыш во времени. ✓ Сохранение отношений. ✓ Смягчение остроты конфликта | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Репутация слабого человека. ✓ Ощущение проигрыша |
| Уход (уклонение) | Стремление избежать конфликта любой ценой, при этом ничьи интересы не удовлетворяются | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прекращение сложных отношений. ✓ Выигрыш во времени | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Потеря отношений. ✓ Рост проблемы во время Вашего отсутствия. ✓ Репутация человека избегающего ответственности |
| Компромисс (торг) | Стремление найти взаимоприемлемое решение, частично удовлетворяющее интересы обеих сторон | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Частичное удовлетворение своих интересов. ✓ Сохранение отношений. ✓ Ощущение справедливости | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Отсутствие полного удовлетворения. ✓ Краткосрочность результата |

²⁹ Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 544 с.

| | | | |
|-----------------------|---|--|---|
| Сотрудничество | Стремление выработать решение, полностью удовлетворяющее интересы обеих сторон | ✓ Обе стороны полностью довольны. ✓ Сохранение и развитие отношений | ✓ Работает неэффективно в ситуациях выживания при дефиците времени и ресурсов, а также при нечестной игре |
|-----------------------|---|--|---|

По мнению К. Томаса и Р. Килменна, в основании типологии конфликтного поведения лежат два поведенческих стиля: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлечённых в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

а) конфронтация (соревнование, соперничество), которое выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого человека. Конфронтация – стратегия для серьёзных ситуаций и жизненно важных проблем, зачастую она эффективна в экстремальных ситуациях. Противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или, если человек обладает реальной силой и властью, уверен в своей компетентности. Если власти и силы недостаточно, можно увязнуть в конфликте, а то и вовсе проиграть;

б) приспособление (уступчивость), означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого. Приспособление естественно в ситуациях, когда затронутая проблема не так важна для человека, как для его оппонента, или сохранение отношений с оппонентом важнее, чем достижение цели. Это непредсказуемая по своим последствиям стратегия. Если отказ от цели не стоил человеку большого труда, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером. Очень важно чувствовать, что другой заметил и оценил жертву. В противном случае остаётся чувство досады, обиды и, следовательно, почва для внутриличностного конфликта;

в) уклонение (уход, игнорирование), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие

тенденции к достижению собственных целей. Уклонение эффективно в ситуациях, когда партнёр обладает объективно большей силой и использует её в конфликтной борьбе. В общении со сложной конфликтной личностью используйте любую возможность, чтобы избежать конфликта: в этом нет ничего постыдного или унижительного. Избегание приносит положительные плоды, являясь временной отсрочкой в решении конфликта: пока на руках мало данных или нет психологической уверенности в своей позиции. Временно уйти от проблемы, чтобы в дальнейшем решить её окончательно – это часто единственно верная стратегия;

г) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. Сотрудничество – это не столько стратегия поведения, сколько стратегия взаимодействия. Она незаменима в близких, продолжительных и ценных для обоих партнеров отношениях, при равенстве статусов и психологической власти. Она позволяет партнерам разрешить конфликт, не отказываясь от своих реальных целей. У сотрудничества есть один недостаток: нужно время, чтобы проанализировать потребности, интересы и опасения обеих сторон, а затем тщательно обсудить их, найти наилучший вариант их совмещения, выработать план решения и пути его выполнения и т.д. Сотрудничество не терпит суеты и спешки, но позволяет решить конфликты полностью. Если времени нет, можно прибегнуть к компромиссу как к «заменителю» сотрудничества.

д) компромисс (квазисотрудничество) – это соглашение между участниками конфликта, достигнутое путём взаимных уступок (торг о взаимных уступках). Эффективен в ситуациях, требующих быстрого исхода. Компромисс не предполагает истинного удовлетворения сторон результатом конфликтного процесса. Любые варианты уступок психологически несправедливы, так как каждая сторона недополучает чего-то (цель полностью не достигнута).

В рамках философии гостеприимства рекомендуется разрешать конфликты с применением переговорных стратегий.

Самая распространённая классификация переговорных стратегий (win-win) была представлена специалистами Гарвард-

ского переговорного проекта Роджером Фишером, Уильямом Юри и Брюсом Паттоном в книге «Путь к согласию, или переговоры без поражения»³⁰. (Также правило win-win упоминает Стивен Кови в своём бестселлере «Семь навыков высокоэффективных людей»). Согласно win-win классификации, существуют четыре основных стратегии: победа–поражение (win-lose), поражение–победа (lose-win), поражение–поражение (lose-lose) и победа–победа (win-win). Определение стратегии происходит исходя из двух параметров: важность отношений и важность результата (рис. 7). Много общего с win-win классификацией имеет сетка Томаса–Килменна.



Рис. 7. Стратегии переговоров

В рамках данного учебного пособия предлагается придерживаться комбинированного подхода, объединяя win-win классификацию Гарварда и стили поведения в конфликте Томаса–Килменна:

1. Стратегия переговоров «Соперничество» (победа–поражение /win-lose. Данная стратегия направлена исключи-

³⁰ Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / пер. с англ. М.: Изд. дом «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 240 с.

тельно на победу, поскольку совершенно не важно сохранить отношения с клиентом. Используется, когда наиболее важен результат, а возможность испортить отношения с другой стороной не имеет значения. Переговорщик, настроенный на «Соперничество», зачастую готов использовать любые доступные способы получить желаемое соглашение, в том числе и приёмы манипуляций. Самые распространённые примеры ситуации в практике сервисных организаций – это одноразовые сделки купли-продажи, например, продажа автомобиля: важна цена, а не отношения с покупателем, которые не будут продолжены. Но для целей гостеприимного сервиса эта стратегия применяется в случае так называемого «Недобросовестного гостя». Об этом явлении можно подробнее узнать из книги Эбби Хоффмана «Сопри эту книгу», где описано, как недобросовестный клиент может украсть продукты в магазине, пообедать в ресторане, не заплатив или проехать в автобусе дальнего следования без билета. Эта стратегия возможна в тех случаях, когда гость проявляет жадность и недостойное поведение. В таком случае мы можем «уволить» недобросовестного гостя.

2. Стратегия переговоров «Приспособление» (поражение–победа / lose-win). Применение стратегии «Приспособление» в переговорах ведет к тактическому «поражению» сервисной организации и победе оппонента. Эта стратегия используется, когда наиболее важны отношения, а результатом переговоров на данном этапе можно поступиться. Например, в случае, когда сервисная организация (например, гостиница) заключает контракт с крупной компанией или государственными структурами, чтобы стать одним из её подрядчиков. В этом случае, даже заключив небольшой и невыгодный контракт, у неё есть возможность постепенно зарекомендовать себя, нарастить объём заказов и хорошо заработать на больших объёмах в будущем. Эта же стратегия применяется и в случае недовольства гостя, вызванного ошибками со стороны организации. Для того чтобы исправить ситуацию и компенсировать гостю «ущерб», сервисная организация предусматривает значительные бонусы (иногда даже бесплатное предоставление услуги).

3. Стратегия переговоров «Уклонение» (поражение–поражение lose-lose). Самый простой вариант применения этой

стратегии – это уклонение от участия в переговорах. Однако возможны ситуации, когда один из переговорщиков сознательно создаёт ситуацию, при которой не будет выигравших. В таком случае, инициатор провала переговоров играет в свою игру и ему важно сорвать процесс переговоров для достижения собственных интересов. Стратегия «Уклонение» также проявляется незапланированно, когда за столом переговоров оказываются два переговорщика, настроенные исключительно на свою победу и поражение оппонента (стратегия «Соперничество»), не готовые идти на уступки, независимо от результата переговоров. «Если не выиграю Я, тогда и тебе не видать победы», – думают участники переговоров, по сути, уклоняясь от возможности заключить соглашение. Эмоции оппонентов превращают переговоры в соревнования в упорстве и упрямстве, в котором нет победителей. Для сервисных организаций эта стратегия не рекомендуется к применению, поскольку любой уход от контакта с гостем может привести к еще большему недовольству и нарастанию конфликта. Даже в случае, когда необходимо взять паузу для сбора подробной информации или другого рода подготовки к общению с гостем, нужно поставить его в известность, быть честными, открытыми и пригласить к сотрудничеству.

Стратегия переговоров «Сотрудничество» (победа–победа /win-win). При использовании стратегий, которые описаны выше, переговорщики делят «пирог» – тот максимум, который обсуждается при проведении переговоров. Стратегия «Сотрудничество» направлена на взаимный выигрыш в переговорном процессе за счёт расширения «пирога», основываясь на понимании интересов сторон. Чтобы описать пример win-win решения можно вспомнить фильм «Огненные колесницы», когда неразрешимая на первый взгляд ситуация смогла быть разрешена благодаря человеку, который посмотрел на неё с необычного ракурса. И тогда вместо выбора между двумя альтернативными вариантами открылись совершенно другие возможности, где выиграл каждый участник ситуации и вся страна в целом. Для применения стратегии «Выиграл–выиграл», сотрудникам сервисных организаций необходимо развивать навыки творческого подхода к ситуации, умение мыслить масштабно и находить нестандартные решения, удовлетворяющие каждую сторону.

Особенностью разрешения конфликтных ситуаций в рамках гостеприимного подхода является то, что методы и способы разрешения конфликтов используются независимо от того, между какими группами или членами групп произошел конфликт, поскольку, как уже упоминалось ранее, гостями компании являются клиенты, сотрудники, деловые партнеры, владельцы, конкуренты.

Для отработки навыков разрешения конфликтных ситуаций с применением стратегии «Выиграл–выиграл», предлагается решить кейсы из Приложения 3.

Правила общения с агрессивным гостем

Если гость проявляет признаки агрессии, сотруднику рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. ***Сохранять спокойствие.*** Нужно понимать, что негодование гостя, его раздражительность направлены не на сотрудника, выслушивающего жалобу, а на ситуацию. Поэтому гость не всегда может сохранять вежливость и тактичность в общении. Сотруднику следует быть спокойным, дышать глубоко, использовать нейтральные жесты и уверенный тон голоса (№ 1).

2. ***Выслушать претензию до конца*** (если не позволить энергии выйти из человека, он не будет «слышать»), что бы ему ни говорили) участливо и с подчёркнутым вниманием. Внимание сотрудника и готовность выслушать снимают напряжённость ситуации как минимум наполовину.

3. ***Поставить себя на место гостя.*** Испытать его переживания. Попытаться понять, что чувствует гость, быть отзывчивым, но не позволять «заразить» себя эмоционально.

4. ***Сосредоточиться на госте.*** Отложить на время другие дела и обязанности.

5. ***Постараться изолировать гостя.*** Шумные и деликатные проблемы постараться уладить с каждым гостем по отдельности, чтобы другие не услышали.

6. ***Использовать приёмы активного слушания:*** спрашивать, уточнять информацию, кивать, поддакивать.

7. ***Смотреть в глаза гостю,*** слегка наклонить тело в его сторону, следить, чтобы жесты были открытыми.

8. *Делать пометки* (записи) во время разговора с гостем. Это поможет не забыть всё, что гость сказал и с точностью передать при необходимости в соответствующую службу. Кроме того, запись сути недовольства гостя дает понять, что сотрудники серьезно настроены на решение проблемы. И ещё, когда сотрудник записывает, гость вынужден говорить медленнее и темп его речи замедляется, что способствует снижению уровня агрессии.

9. *Продемонстрировать сопереживание и понимание ситуации собеседника.*

10. *Сказать гостю, какой сотрудник видит выход из сложившейся ситуации*, предложить выбор (например: «Могу предложить...»).

11. *Спросить у гостя, какое он может предложить разрешение ситуации*, чего он хочет от сотрудника и что сам может предпринять (то есть привлечь к сотрудничеству).

12. *Не обещать невозможного* и не превышать своих полномочий.

13. Если попытки урегулировать ситуацию вызывают новый всплеск агрессии, *использовать технику* «заезженной пластинки» пока гость не отступит и не согласится на конструктивные переговоры.

Некоторые конфликтные ситуации можно предотвратить или просто разрешить, не доводя перерастания в конфликт. Существует несколько методов (способов) разрешения конфликтов, рекомендуемых сервисным организациям:

✓ *Повторение.* Суть приёма заключается в том, чтобы многократно повторить оду и ту же информацию в разных формулировках. При этом важно не выказывать недовольство, раздражение, сомнение в способности собеседника хорошо слышать и понимать сотрудника. Например: «Для оформления возврата необходим Ваш паспорт», «Я сейчас же оформлю возврат, мне необходим только Ваш паспорт», «Возврат можно будет оформить сразу, как только Вы сможете предъявить паспорт» и др.

✓ *Конкретизация.* Данный приём состоит в том, чтобы выяснить суть проблемы. Раздражённый, рассерженный гость может выражать своё недовольство очень эмоционально, прибе-

гая к обвинениям общего характера («Вы все тут плохо работаете, ваши услуги некачественные» и др.). Сотрудник обращается к гостю за конструктивной критикой, выясняя, чем именно тот недоволен. Например: «Что именно произошло?», «Когда Вы это обнаружили?», «Неисправность заключается в том, что.....?» и т.д. В случае, когда возможно возникновение конфликта, очень важно привлечь гостя к обсуждению выхода из ситуации, чтобы у него не возникло ощущение, что им управляют, манипулируют. Например: «Вас устроит, если мы заменим полотенце?», «Вам будет удобно перенести заказ на 8 часов вечера?».

✓ **Выражение понимания.** Этот приём совершенно необходим при всех коммуникациях с гостем. Он позволяет установить более доверительный уровень отношений, а также позволяет продемонстрировать внимание, ориентированность на нужды гостя, готовность прийти на помощь. Готовность понять другого отвечает одной из базовых социальных потребностей любого человека – потребности быть понятым. Например: «Я понимаю как это неприятно», «Я понимаю, как это может расстроить».

✓ **Внешнее согласие.** Эта техника применяется тогда, когда сотруднику трудно согласиться с претензиями гостя. Особенно эффективна она против несправедливой критики или откровенной грубости. Сотрудник, внешне соглашаясь, может и не изменить своей позиции. Иногда действительно случаются технологические сбои в процессе оказания услуг, но сотрудник не должен оправдываться, объясняя всю сложность своей нелёгкой работы, недобросовестность поставщиков или ошибки сотрудника службы бронирования. Например, на высказывание гостя о том, что компания продает некачественную услугу, можно ответить: «Вы правы, возможно, некоторые недостатки у нас еще, к сожалению, существуют» или в ответ на фразу: «Вас вообще не дождёшься!» сказать: «Да, сегодня у нас много гостей».

✓ **Разумный компромисс.** Это самый конструктивный выход из положения, к которому, к сожалению, сотрудники редко прибегают. Гораздо проще сказать: «Подождите, я освобожусь и тогда смогу Вами заняться», чем обезоружить гостя искренней заинтересованностью в оказании ему услуги лучшего качества. Как правило, компромисс является блестящей воз-

возможностью разрешить ситуацию, не доводя её до конфликта. Например: «Я предоставлю Вам более подробное описание, чем указано в этом буклете, и покажу, чем эти номера отличаются друг от друга, если Вы согласитесь подождать пятнадцать минут».

Применяя данные приёмы, необходимо понимать, что заученность, обезличенность действий, вроде бы формально и правильных, может привести к прямо противоположному результату. Если в действиях персонала нет искренней доброжелательности, заинтересованности в разрешении проблем гостя, то никакие методики не помогут. Какую бы технику ни выбрал сотрудник, его действия должны сопровождаться искренним желанием помочь гостю и уважением. И тогда недовольный гость превратится в постоянного вовлечённого клиента, а может и в «адвоката бренда». Примером этому служит отзыв гостя 5* отеля.

Ночью, в 2.30, меня разбудил очень сильный шум в соседнем номере. (Никогда не догадаетесь, чем в ТАКОМ отеле занимался персонал НОЧЬЮ – мебель передвигал!) Проснулись обитатели ещё одного номера. Я больше уснуть не смогла и в одиночестве отправилась прямо в халате и тапках на ресепшн.

Как успокоить клиента? (Постоянного клиента, ежегодно останавливающегося в этом отеле на 2 недели?).

Успокоили так, что на следующий год по прибытии я всё мечтала о ремонте в соседнем номере! Эх, не случилось, жаль!

3.3. Этическая защита

В предыдущих разделах учебного пособия были рассмотрены инструменты, благодаря которым конфликтов можно избежать. Если сотрудники сервисных организаций имеют безупречный внешний вид, ведут себя достойно и искренне доброжелательны по отношению к гостям, то у клиентов не будет повода к недовольству или проявлению грубого поведения. Но если сотрудники допускают ошибки (это происходит по разным причинам), то со стороны гостя может проявляться нетерпи-

мость, повышенная эмоциональность и даже хамство. В таких случаях для защиты собственного достоинства сотрудникам рекомендуется применять методы этической защиты.

Этическая защита – одна из разновидностей защиты личности от посягательства на её достоинство наряду с физической, правовой, административной, экономической, политической. Этическая защита выполняет три основных функции: во-первых, она ограждает личность от оскорблений; во-вторых, она предлагает собеседнику иной образ поведения в состоявшейся ситуации; в-третьих, она даёт ему шанс, возвышая его в трудный для него момент, предоставляет возможность укрепить взаимоотношения.

Когда в сфере взаимодействия (в том числе общения) люди вольно или невольно нарушают общепринятые нормы взаимодействия друг с другом, задевают и оскорбляют достоинство человека, то необходима этическая защита, чтобы остановить такого рода действия и оградить собственное достоинство от оскорбления.

Этическая защита – это защита человека от посягательства на его достоинство, производимая морально-этическими средствами.

Назначение этической защиты заключается не в том, чтобы перевоспитать обидчика, а в том, чтобы уменьшить долю собственного страдания.

Вопросы, требующие этической защиты:

1. Вопросы, связанные с интимной жизнью («Как у тебя на личном фронте?»).
2. Вопросы болезни (прилюдно) «Как там твой гастрит поживает?», «Ты что за щёку держишься? Зуб болит?».
3. Вопросы материального достатка «Где Вы деньги берёте на такие наряды?».
4. Неумелые комплименты (это комплименты вещам).

Функции этической защиты:

- 1) Сохранение собственного достоинства в момент грубости, выставить заслон оскорблению; такого рода защита выступает для собеседника в качестве умозрительного опыта,

представляющего образ поведения человека, не позволяющего унижать человеческое достоинство.

2) **Корректировка поведения.** Одновременно предлагает собеседнику возможный вариант поведения в ситуации. С этого нельзя начинать: это может вызвать агрессию.

3) **Сохранение достоинства партнёра** – развивает и углубляет взаимоотношения с ним, предоставляет ему возможность проявить себя иначе, на более высоком уровне. Образно говоря, момент общения всегда ставит собеседника «на пьедестал», а с такого социально-психологического пьедестала как говорится «есть куда падать». Надо сделать так, чтобы человеку «было куда падать».

Мягкие способы защиты:

1. Вопрос об адресате – инструментируется наивное непонимание. Декларируется невозможность той формы общения, которую предлагает партнёр: «*Это вы мне?*» Содержание данного приёма защиты заключается в следующем: субъект, не допуская даже мысли, что с ним можно обращаться подобным образом, выражает удивление и уточняет адресат грубого обращения. Например:

«*Простите, вы ко мне обращаетесь?*» или

«*К кому обращены ваши слова?*» плюс выраженное мимически непонимание и поворот головы в поисках адресата. (мимика недоумения; пластика поиска, кому адресовано такое обращение, но без насмешки, издёвки, высокомерия).

2. Вопрос на воспроизведение – приостановить начавшееся общение на низком уровне, принижающее достоинство человека. Как бы не веря услышанному или содеянному, человек просит подтвердить совершённое, чтобы исправить «свое неверное восприятие». Например:

«*Я задумался и не слышал, что вы сказали?..*»,

«*Простите, я не понял...?*»,

«*Не расслышал, не могли бы вы повторить?*»,

«*Как вы сказали?*». Обычно обидчик не в состоянии после таких вопросов вести общение на избранном им уровне.

3. Окультуренное воспроизведение – производится с целью корректирования поведения. Суть в демонстрации парт-

нёру другой формы общения (культурной). Парадигма: *«Если я вас правильно понял...»*, и добавляется то, что сказал партнёр, но уже в этической форме (помогает вывести на более высокий уровень общения).

4. Ссылка на личностные особенности – декларация, признание каких-либо личностных качеств, не позволяющих человеку вести общение на заданном уровне:

«Я не привык к такому...»

«Мне всегда неловко...»,

«Я так устроен, что не могу».

Субъект как бы жалеет, что не может поддержать общение на заданном уровне, но это сожаление твёрдое и неуклонное.

5. Оправдание поведения – способ, возвышающий партнёра, признание его достоинств.

«Вероятно, ты хотел...»,

«Наверное, ты думал...». Партнёр как бы видит в зеркале свои добрые возможности. Обидчик невольно соглашается с позитивными предложениями, и уровень общения поднимается выше.

Или: *«Вероятно, у Вас есть причины так говорить...»*. Субъект настолько поражён поведением партнера, что допускает, будто очень серьёзные причины вызвали неблагоприятное состояние партнёра и последующее недостойное его поведение.

6. Проявление доброжелательности – при недостойных формах обращения субъект настолько устойчив в своём доброжелательном отношении к другому, что расценивает произведённое им как нечто полезное или важное для себя. Он так и говорит, например, заметив, что его толкают:

«Как хорошо, что вы вывели меня из задумчивости – мне же выходить на следующей остановке!» *«Как хорошо, что вы напомнили мне...»*,

«Если бы не вы, я бы забыл или не заметил...»,

«Спасибо, что сказали»,

«Как вы внимательны ко мне...».

Жёсткие формы защиты

Их используют редко (в ситуациях более жёсткого хамства), поскольку в результате коммуникация временно прерывается.

1. Великодушное прощение – видимое смирение с грубостью партнёра, который пока не может вести себя иначе:

«Если Вам так хочется...»,

«Если только так Вы и умеете...»,

«Если это приносит Вам чувство удовлетворения...»,

«Если Вы будете счастливы от возможности кричать на меня, – пожалуйста, делайте это!». Это сильное воздействие, не предполагающее дальнейшего общения или выяснения отношений.

2. Сопоставление достоинств партнёра с его поведением – скрытый механизм влияния данной формы защиты заключается в возвышении партнера. С этой высоты партнёру падать не хочется, есть что терять. (*«Вы такой.., а ...»*) – довольно распространенная форма защиты. Имеет простые формы:

«Вы такой умный (образованный, интеллигентный, достойный) – а говорите...» или

«Вы такая красивая, нежная, а – так ведете себя...».

Последняя часть фразы может быть недосказана, её досказывает, додумывает обидчик сам.

3. Доведение до абсурда. Способ этот имеет лёгкий налёт детскости, ибо выстраивается на наивном принятии того, что произвёл субъект, и наивном несогласии с тем, что сделал либо сказал обидчик (*«Какой же я козёл? И копыт нет, и шерсти не видно...»*)

4. Оставить наедине с собой – способ жёсткий и лаконичный. Разрыв отношений «здесь и сейчас». Ответственность за содеянное перекладывается на партнера. Используются парадигмы:

«Вероятно, Вы не способны понять, что Вы сказали»,

«Жаль, что Вы не осознаёте, что сейчас произошло»,

«Вы не понимаете, что сделали.»

«Если Вы когда-нибудь сумеете понять (осмыслить, осознать) то, что Вы сейчас сказали (что произнесли, как по-

ступили, что сделали), то Вам будет очень стыдно (Вы пожалеете о том, что это сказали)».

Используя способы этической защиты, важно не скатиться в вязкое болото нравоучений и открытой оценки.

Методы этической защиты являются очень сильным инструментом в общении с недобросовестным (грубым) гостем. Поэтому прибегать к ним стоит только в крайних случаях. Для того чтобы не возникла необходимость применения данных методов, необходимо придерживаться следующих правил:

а) внешний вид сотрудников должен соответствовать требованиям и стандартам, принятым в компании. Сотрудникам необходимо тщательно следить за своей внешностью и чистотой одежды и обуви. Профессиональный вид – это важная составляющая сервиса, предоставляемого гостям, а также знак уважения к коллегам;

б) сотрудники должны соблюдать правила и нормы этикета;

в) сотрудники должны соблюдать правила гостеприимного поведения и руководствоваться принципами гостеприимства в своей работе и повседневной жизни.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определения понятию «конфликтоген».
2. Перечислите известные вам конфликтогены.
3. Сформулируйте правила бесконфликтного общения.
4. Перечислите возможные стратегии поведения в конфликте, их достоинства и недостатки.
5. Какие преимущества дает стратегия «сотрудничества»?
6. Перечислите методы разрешения конфликтов, используемые в гостеприимстве.
7. Дайте определение понятия «этическая защита».
8. Перечислите функции этической защиты.
9. Перечислите основные методы этической защиты.

ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИИ В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

4.1. Подготовка персонала

В данной главе вновь обратимся к сотрудникам компании, поскольку именно они являются средством и инструментом внедрения философии гостеприимного сервиса в жизнь. Именно они в значительной мере формируют и определяют отношение гостей к компании. Они встречают и обслуживают гостей, они первыми узнают о претензиях и недовольстве гостей и претворяют в жизнь программы, нацеленные на то, чтобы увеличить число постоянных посетителей, а значит, продаж и прибыли. И если руководство компании относится к своим сотрудникам как к самым желанным гостям, то они несут это отношение в работу. Ожидания клиента можно превзойти только путем тщательной подготовки, обучения и подбора сотрудников, идеально соответствующих занимаемой должности и проникшихся внутренней культурой компании.

Гостеприимство начинается задолго до того, как сотрудник поступит на работу. Даже если соискатель не получает желаемую должность, то компания заботится о том, чтобы у него сложилось тёплое впечатление от общения с ней. Для желающих получить работу в компании, но не подходящих по каким-либо критериям, сервисные организации могут предусмотреть памятные сувениры, подарки и прочие знаки признательности.

В табл. 15 представлена процедура работы с соискателем, осуществляемая в одной из сервисных компаний.

Поступление на работу является лишь началом знакомства с философией гостеприимства. Например, после длительной и дорогостоящей процедуры отбора, каждый из сотрудников, принятых на работу в компанию Ritz-Carlton посещает 250 часов обучающих занятий уже в первый год работы. Таким образом, получается подготовленный и лояльный коллектив дам и господ, которые и делают сервис компании таким совершенным.

Таблица 15

Процедура осуществления обратной связи с соискателями до найма на работу

| | | |
|--|--|---|
| Соискатель подписывает и возвращает письмо-предложение | | |
| Отдел персонала заносит возвращенное письмо-предложение в базу данных | | |
| Отдел персонала отправляет руководителю уведомление о том, что письмо-предложение вернули, сообщает дату, на которую назначено собеседование с кандидатом. | | |
| Первый контакт | | |
| Руководитель связывается с соискателем в течение трех дней: делает личный телефонный звонок и знакомится с личным делом | | |
| Руководитель заполняет личное дело и отправляет в отдел персонала для создания записи в журнале и в почтовую карточку | Руководитель беседует с кандидатом | Правильность телефонного номера и контактная информация сверяется с отделом персонала, если до сих пор не удается связаться с соискателем |
| Руководитель устанавливает дату следующего звонка, за 5–7 дней до собеседования | Руководитель устанавливает дату следующего звонка, через 1–5 дней после того, как у соискателя состоится собеседование | Руководитель устанавливает дату следующего звонка за 4–6 дней до начала работы |
| Второй контакт | | |
| Позвонить соискателю, чтобы: | | |
| * В очередной раз подтвердить дату проведения ознакомительной беседы, время, место встречи и форму одежды | | |
| * Продолжить выстраивать отношения с соискателем | | |
| * Увлечь соискателя энтузиазмом | | |
| * Сообщить соискателям о необходимости предоставления предварительной информации/ документов | | |
| Соискатель по-прежнему планирует работать в компании | | |
| Да | | |
| Третий контакт | | |
| Позвонить соискателю, чтобы: | | |
| * Ответить на любые вопросы, которые могут возникнуть у кандидата | | |
| * Продолжить выстраивать отношения с кандидатом | | |
| * Увлечь соискателя энтузиазмом | | |
| * Убедиться в том, что кандидат всё ещё хочет влиться в наш коллектив | | |

| |
|--|
| Соискатель все еще планирует работать в компании Нет – Завершить работу с заявкой и немедленно передать её в отдел персонала |
| Соискатель всё ещё планирует работать в компании Да |
| Четвертый контакт Позвонить соискателю, чтобы: * Утвердить расписание первой рабочей недели * В очередной раз подтвердить дату, время, место и форму одежды для встречи с генеральным директором * Ответить на любые вопросы, которые могут возникнуть у соискателя * Продолжить выстраивать отношения с соискателем * Увлечь соискателя энтузиазмом * Убедиться в том, что соискатель всё ещё хочет влиться в наш коллектив |
| Соискатель по-прежнему планирует работать в компании Да |
| Встреча с соискателем в назначенном месте в первый день его работы |

Подготовка и понимание того, что человек является частью семьи Ritz-Carlton, накладывает огромное чувство ответственности на сотрудников. И в то же время они чувствуют, что от них зависит очень многое и что они наделены широчайшими полномочиями. Они сами принимают большинство решений в ходе работы, в том числе и решение о развитии своей карьеры.

Следует отметить, что подготовка кадров для новых, открывающихся отелей значительно сложнее, чем процесс аттестации и отбор сотрудников для работающих отелей. Менеджерам компании приходится прикладывать гораздо больше усилий для подготовки персонала и привлекать в качестве наставников лучших сотрудников из всех отделений компании Ritz-Carlton. Подготовка персонала начинается за 52 недели до открытия отеля, и каждую неделю решаются какие-то важные задачи. Но активнее всего работа кипит в последние десять дней перед открытием, которые в компании называют «обратным отсчётом». Этот «обратный отсчёт» напоминает генеральную репетицию, в ходе которой нужно убедиться, что все в отеле работает, как следует, и готово к приёму гостей.

В компании Ritz-Carlton разработали надёжный, структурированный подход как к обучению кадров открывающихся отелей, так и отелей, которые уже давно и успешно функциони-

руют. В обоих случаях передача корпоративных знаний и опыта чрезвычайно важна для соответствия сотрудников стандартам компании и для понимания её культуры и богатой истории.

Проводится работа и с менеджерами, и с сотрудниками, работающими непосредственно с клиентами, чтобы они чётко усвоили «золотые стандарты» компании и подход к бизнесу.

За долгие годы работы руководство компании Ritz-Carlton выработало очень продуманный процесс подготовки кадров, позволяющий привить всем новым сотрудникам основные культурные ценности компании.³¹

В табл. 16 и 17 представлены системы обучения и развития персонала гостиничных компаний.

Таблица 16

**Программа обучения и развития персонала после открытия
отеля Ritz-Carlton**

Стадия 1

| Мероприятие \ Категория сотрудников | Линейный персонал | Руководитель среднего звена | Генеральный управляющий |
|--|-------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Знакомство с отелем (16 часов; для новых отелей – часть «Семидневного обратного отсчёта») | X | | |
| Сертификационный тренинг (120 часов; начинается в ходе «Семидневного обратного отсчёта») | X | | |
| 21 день (4 часа) | X | X | X |
| Ориентация руководства (4 дня, 32 часа) | | X | X |
| Если представляется возможным, участие в церемонии открытия нового отеля (2 недели, 100 часов) | | X | X |
| 2 дня присутствия на встрече с высшим руководством в офисе корпорации (16 часов) | | | X |
| 2 недели практики в действующем отеле того же класса или уровня (100 часов) | | | X |

³¹ Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009.

Стадия 2

| Мероприятие | Категория сотрудников | Линейный персонал | Руководитель среднего звена | Генеральный управляющий |
|---|-----------------------|-------------------|---|---|
| Знакомство с отелем (2 дня/ 16 часов) | | X | X | X |
| Процесс устранения проблем гостя (3 часа; GLOW – Guest Problem Resolution Process) | | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Расширенные возможности устранения проблем гостя и навыки апселлинга (4 часа; LEAP) | | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Осознание того, как работает «талантливая организация» (посещается, если Тренер отдела / attend if a Departmental trainer; 8 часов) | | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Создание атмосферы доверия и наделение полномочиями (5 часов) | | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Эффективный контроль за возможными последствиями злоупотребления алкоголем (3 часа; CARE – Controlling Alcoholic Risks Effectively) | | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Безопасность пищевых продуктов (2 часа) | | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| 365 дней (3 часа) | | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |

Окончание табл. 16

| Мероприятие \ Категория сотрудников | Линейный персонал | Руководитель среднего звена | Генеральный управляющий |
|---|-------------------|--|---|
| Повторная сертификация (10 часов) | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | |
| Повторная ориентация (4 часа) | X | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| TARGET (подготовка инструктора Ritz-Carlton в рамках сертификационного тренинга, 5 часов) | | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Ситуационное лидерство (16 часов) | | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Семь привычек чрезвычайно эффективных людей (32 часа) | | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения | В течение 5 месяцев с начала второй стадии обучения |
| Понимание сертификационного тренинга в любой роли в отделе и подразделении | | Непрерывно в течение первых трех недель второй стадии обучения | |

Стадия 3

| Мероприятие \ Категория сотрудников | Линейный персонал | Руководитель среднего звена | Генеральный управляющий |
|--|-------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Центр руководства для приобретения передовых управленческих навыков (2 дня/16 часов) | | X | X |
| ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ | 174 | 279 | 349 |

**Система непрерывного обучения персонала
гостиницы (г. Пермь)**

| Категория сотрудников | Форма и тематика занятий | Сроки и продолжительность |
|--|---|---|
| Вновь приступившие к работе | 1. Тренинг «Введение» (информация об отеле: история, работа отделов и служб, правила работы в гостинице и др.). 2. Изучение стандартов, принятых в гостинице. 3. Тренинги по отработке стандартов и навыков гостеприимного поведения | До вступления в должность. На время испытательного срока |
| Сотрудники со стажем работы на предприятии 1–3 года | 1. Отработка навыков разговорного английского языка. 2. Отработка навыков общения с гостями. 3. Тренинг «Управление конфликтами в гостинице». 4. Тренинг «Личный рост сотрудника». 5. Тренинг «Предвосхищение ожиданий гостей». 6. Тренинг «Командообразование и сплочение коллектива» | 2 раза в неделю по 45 мин. 2 раза в месяц по 1,5 часа 2 раза в месяц по 1,5 часа 2 раза в год по 3–6 часов 2 раза в месяц по 1,5 часа Ежегодно |
| Сотрудники со стажем работы на предприятии более 3 лет | 1. Практические занятия по разрешению конфликтных ситуаций. 2. Тренинг «Принятие коллективных и индивидуальных решений». 3. Закрепление навыков общения с гостями. 4. Закрепление навыков разговорного английского языка | Поочередно в соответствии с программой обучения 2 раза в месяц по 1–1,5 часа. |

| Категория сотрудников | Форма и тематика занятий | Сроки и продолжительность |
|-----------------------------|---|--|
| Руководители среднего звена | <ol style="list-style-type: none"> 1. Тренинг «Мастерство управления». 2. Тренинг «Выработка лидерских качеств». 3. Тренинг «Выявление собственных сильных и слабых сторон». 4. Тренинг «Самосовершенствование руководителя». 5. Тренинг «Ответственность. Контроль. Последствия поведения». 6. Тренинг «Поощрение сотрудников. Высказывание одобрения». 7. Тренинг «Вынесение дисциплинарных взысканий» | Поочередно в соответствии с программой обучения 2 раза в месяц по 1–1,5 часа. |
| Руководители высшего звена | <ol style="list-style-type: none"> 8. Тренинг «Завоевание и поддержание доверия». 9. Практические занятия по разрешению конфликтных ситуаций в коллективе и с гостями. 10. Поддерживающий тренинг «Проактивное поведение» | Поочередно в соответствии с программой обучения 3–4 раза в год по 2–4 часа (совместно с сотрудниками подразделений) |

В компании Ritz-Carlton приветствуется и более неформальный подход к обучению в процессе взаимоотношений с коллегами. Чтобы талант нового сотрудника раскрылся в полной мере, очень важно позаботиться об эффективном наставничестве.

Мудрый наставник оказывает неоценимое влияние на профессиональный рост как рядовых сотрудников компании, так и её менеджеров. Независимо от того, как человек попал на должность менеджера – был переведён внутри компании или пришёл извне, он должен пройти управленческую подготовку. Первые два дня подготовки типичны для процесса ориентации всех сотрудников компании. Но на третий день занятия для руководителей существенно отличаются. Первая часть подготовки

на этом этапе посвящена вопросу должного уважения по отношению к подчинённым дамам и господам, их поддержке и поощрению профессионального роста. Вторая часть курса подготовки призвана сформировать у менеджера понимание того, что для своих подчинённых он должен стать мудрым наставником.

Менеджерам сразу же дают понять, что если они не оправдают ожидания и не прислушаются к вышеописанным рекомендациям, то их не смогут считать идеальными кандидатами на вакантные руководящие должности. Новоприбывшим менеджерам сразу говорят о необходимости во время работы ревностно и внимательно относиться к воспитанию и обучению сотрудников. В противном случае им будет сложно добиться успеха в компании Ritz-Carlton.

Кроме систем наставничества и постоянного обучения персонала в сервисных организациях используются и другие способы обучения персонала профессиональным навыкам и повышению квалификации. Одним из таких способов являются ежедневные собрания, проводимые перед каждой сменой. Речь идёт не о тех собраниях, которые напоминают скучные лекции по менеджменту или еще хуже – сводятся к очередным разносам и накачкам персонала. Речь идёт о собраниях, построенных на доверительных отношениях, которые вовлекают всех сотрудников и заряжают энергией созидания. Рекомендуемая продолжительность таких собраний 15 минут и проводятся они ежедневно перед началом смены. Примерный план таких собраний выглядит следующим образом:

1. **Хорошие новости** (1–2 минуты). Цель – поощрить сотрудников и задать положительный настрой собранию. Руководитель может отметить любые позитивные моменты, приближающие к общей цели, вспомнить успехи кого-либо из сотрудников («восхитительные истории») или зачитать одну-две благодарности гостей. Это поможет создать тёплую атмосферу, особенно когда всё сопровождается искренним признанием.

2. **Новости дня** (2–3 минуты). В этой части собрания можно коротко поделиться планами на предстоящий день и ближайшую перспективу. Тут уместно упомянуть и о специальных мероприятиях. Можно использовать это время для ознакомления со специальными предложениями для гостей на сего-

дняшний день. Важно доносить мысль до слушателей чётко и коротко.

3. **Комментарии сотрудников** (5 минут). После краткого выступления руководитель передаёт слово сотрудникам. Это наиболее важная часть собрания. В этот момент можно выяснить, о чём думают люди. Важно уметь слышать комментарии и создавать комфортную обстановку для людей, в которой они могут смело, не боясь быть неверно понятыми, делиться своими идеями и учиться друг у друга. Готовность руководства прислушиваться к мнению сотрудников и принимать во внимание их идеи, вызывает доверие, и люди всё больше будут вовлекаться в работу компании и жить её заботами. Цель этой части собрания – получить нужную информацию, чтобы руководитель мог научиться чему-то у своих сотрудников и посмотреть на ситуацию их глазами. После того как все пришли к согласию, руководителю необходимо оценить, как быстро можно предпринять какие-либо шаги, используя полученные идеи. Когда люди увидят, что их предложения воплощаются в жизнь, у них появится интерес, и они охотнее станут делиться своими идеями, наблюдениями и информацией.

4. **Новая информация / тренинг** (3–5 минут). Эту часть собрания лучше использовать для решения какого-то одного вопроса, на котором необходимо сконцентрироваться в данный рабочий день. Это могут быть профессиональные советы, информация о продукции или закрепление материалов из предыдущего тренинга.

При проведении собраний необходимо строго придерживаться правила: «начинать и заканчивать собрания вовремя». Такие собрания могут быть достаточно лёгким и весьма надёжным способом сформировать чувство единой команды у сотрудников.³²

Для создания командного духа и обучения персонала в индустрии гостеприимства применяется так называемый сопут-

³² Марвин Б. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М.: Издательство Жигульского (ООО «Современные розничные и ресторанные технологии»), 2012. С. 194–196.

ствующий сервис. Это явление распространено в компании Ritz-Carlton, оно всячески приветствуется и поощряется. Под сопутствующим сервисом подразумевается, что дамы и господа отеля будут делать всё необходимое для обслуживания гостей, независимо от того, связано это непосредственно с их должностными обязанностями или нет. Каждый сотрудник (независимо от его должности) может получить дополнительно одну или несколько профессий на курсах, организованных непосредственно в отеле, для того чтобы в случае необходимости оказать помощь коллегам из других подразделений. Подобный сервис можно наблюдать ежедневно в исполнении генерального директора и практически всех без исключения отделов компании, в частности коллектива отделов кадров, продаж и безопасности. Как работники среднего звена компании, так и простые уборщики и портье могут поспешить на помощь коллегам на кухне, если те не успевают разложить блюда по тарелкам и превратить зал заседаний в столовую.

Сотрудники делают всё, что могут, а не только то, что обязаны – вот что означает сопутствующий сервис. Быстро превращая зал для приёмов гостей в ресторан, компания использует средства в важном для неё сегменте бизнеса самым рациональным способом в отеле, где нет двух отдельных помещений для приёма пищи и для заседаний.

Люди понимают, что они не просто инженеры или специалисты по бронированию мест в отеле – они члены команды, обеспечивающей деятельность всего отеля. Сотрудники в офисе или в других помещениях могут получить сообщение о том, что их помощь нужна шеф-повару в 11:45, а в 12:00 в зале ресторана состоится переоборудование помещения. И все приходят в указанное время, поскольку еда готовится непосредственно перед подачей и её нужно подать без задержки, чтобы она не остыла. Если двери в зал для гостей откроются в 12:30, следовательно, на подготовку всего 45 минут.

Шеф-повар приблизительно подсчитывает, сколько помощников ему потребуется. Как только блюда приготовлены, все приступают к работе (включая офисных сотрудников). Сначала складываются офисные стулья, убирается мусор и временные перегородки. Метрдотель или менеджер с помощью гром-

коговорителей указывает, куда следует поставить хлеб, соль, перец и т. п.

Когда в такую работу наряду с рядовыми сотрудниками включаются менеджеры разных уровней, то своим примером они демонстрируют, что сервис должен быть универсален, а каждый из сотрудников обязан делать всё, что в его силах для обеспечения максимального комфорта клиентов. В этой компании понимают, что начальник, который только отдаёт приказанья, не принесёт бизнесу большой пользы. Менеджер отеля помогает портье донести вещи клиента, даже если он его об этом не просил. В компании Ritz-Carlton руководство своим собственным примером демонстрирует, что они – одна команда. Это касается абсолютно всех без исключения аспектов деятельности отеля. Дух командной работы в действиях руководства отражается также и в словах генерального менеджера Рикко де Бланка. Он говорит: «Обслуживание должно начинаться с меня. Обслуживание – это та основная составляющая, которая формирует репутацию Ritz-Carlton. Другие компании могут скопировать дизайн отеля или придумать более эффектный. Но качество сервиса превыше всего. Я обедаю в столовой для персонала отеля. По средам я даже помогаю подавать им обед, а недавно принимал участие в покраске раздевалки. Это наименьшее из того, что я могу сделать для того, чтобы отель работал с максимальной отдачей».

Благодаря поощрению сопутствующего сервиса и соответствующему обучению, разные отделы Ritz-Carlton не так изолированы друг от друга, и сотрудники в процессе ежедневного труда приобретают бесценный опыт работы по другим специальностям.

4.2. Ключевые процессы

В п. 1.1 данного учебного пособия в рамках рассмотрения ценностей компании Ritz-Carlton, выраженных в «Золотых стандартах», где упоминалось о трёх шагах в сервисе. Первый из них – «Радужный и искренний приём». В сервисном бизнесе огромное значение имеет первое впечатление. Это связано с особенностями услуг, которые проявляются в том, что потреби-

тель присутствует в сервисном процессе, иногда участвует в нём. Гость, оказываясь на территории компании, попадает под влияние атмосферы, царящей в ней. Существует правило первого впечатления «4х20»: первые 20 секунд – время, за которое складывается первое впечатление, первые 20 слов из уст сотрудника, 20 футов (приблизительно 6 метров) – расстояние от входной двери до стойки администратора, 20 дюймов (приблизительно 60 сантиметров) минимально допустимая дистанция между сотрудником и гостем. То эмоциональное ощущение, и впечатление, которое складывается у гостя в первые минуты, невозможно изменить в 90% случаев. Поэтому руководству компании следует постоянно напоминать сотрудникам о важности влияния этого момента на гостя. Восторг при первом контакте очень важен. Не стоит бояться потратить много времени на то, чтобы создать первое впечатление на гостя, спрашивая обо всех его потребностях и учитывая даже незначительные нюансы. Именно по этим действиям отличают запоминающееся обслуживание. Если предпринимать их с первой минуты, то гость принимает эти шаги как сигнал о том, что его выбор ценят очень высоко. Люди уже привыкли к тому, что их не знают в сервисных компаниях и не называют по имени во время обслуживания. Поэтому противоположные ситуации привлекают внимание и вызывают восхищение у гостей.

Хотя незабываемые воспоминания гостя могут быть самыми разнообразными, первое впечатление восхищения или разочарования устанавливает уровень доверия или недоверия, в соответствии с которым будут восприниматься все остальные взаимоотношения. И если воспоминание о первой встрече несёт позитивный заряд, то гость будет думать о компании с симпатией и интуитивным желанием прийти еще раз. В противном же случае первое впечатление может стать последним и окончательным.

Вторым шагом в рамках «Золотого стандарта» является «Предупредительность и услужливость по отношению к гостю».

Для того чтобы проявить повышенное внимание к гостю и заботу о нём, сотрудникам сервисных организаций необходимо в первую очередь овладеть технологией процесса оказания услуг и соблюдать принятые в компании высокие стандарты об-

служивания. Если отработаны производственные процессы и налажена система соблюдения стандартных процедур, то проблемы в обслуживании случаются редко. И если все-таки по каким-то причинам происходит сбой, то сотрудникам легче исправить положение и направить процесс в нужное русло, зная каким должен быть результат. А гостеприимный подход позволяет работникам достичь этого результата благодаря наилучшему удовлетворению потребностей гостей (табл. 18).

Таблица 18

Управление процессом решения проблем гостя

| ЧТО | КТО, КОГДА |
|---|--|
| 1. Распечатать и вложить в пакет документов для распространения (по отделам) на следующий день: * QIAs (бланки регистрации действий по решению проблемы гостя). * Сводку о постояльцах, у которых возникли проблемы | Администратор ночной смены, ежедневно с вечера |
| 2. Распечатать и вложить в пакет документов для распространения (по отделам) на следующий день: * Отчет о нерешенных проблемах | Администратор ночной смены, с вечера в пятницу |
| 3. Позаботьтесь о том, чтобы действия по решению проблем гостя были доведены до конца (followed up) постояльцем лично и заполнителем формы QIA | ГТ и начальники отделов: ежедневно |
| 4. Анализ основных трудностей, проведенный отелем и его отделами. * Должен быть выработан план действий для 20 из 80 | Отдел по управлению качеством: ежеквартально |

В таблицах 19 и 20 представлен перечень показателей качества основных производственных процессов в сервисном бизнесе на примере гостиничного предприятия.

Показатели качества оказания услуг

| Гостиница | | | |
|---|---|--|--|
| Основные производственные процессы | Показатель качества оказания услуг | Ответственные за определение качества | Требования к предоставлению отчета |
| Индивидуальное и групповое бронирование | Отклоняемые звонки: звонки, на которые гость не отвечает или бросает трубку. | Отдел бронирования | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством по окончании работы отдела бронирования |
| Предвосхищение потребностей гостя | Не указанные предпочтения: прибытие постоянного гостя (т.е. посетившего отель в вашем городе пять или более раз, останавливавшегося три или более раз в вашем курортном отеле), сведения о предпочтениях которого ограничиваются типом номера, отношением к курению или предпочтительным обращением к нему | Отдел по выявлению предпочтений клиентов | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством к 17:00 часам |
| Радужная встреча/регистрация | Номера, не подготовленные к приёму гостей: любой номер, который не подготовлен к немедленному приёму гостя, когда он приезжает заселяться, независимо от времени суток; включая замену номера непосредственно во время заселения гостя | Отдел регистрации | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством к концу второй смены |

Продолжение табл. 19

| Основные производственные процессы | Показатель качества оказания услуг | Ответственные за определение качества | Требования к предоставлению отчета |
|--|--|---|--|
| Предоставление номера гостю | Смена номера: после заселения гость хочет сменить номер | Отдел регистрации и обслуживания гостей | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством к концу второй смены |
| Состояние номера гостя | Состояние номера: клиент требует проведения ремонта в номере | Все отделы | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством к концу второй смены |
| Административно-хозяйственная деятельность | Недочеты в административно-хозяйственной деятельности: общее количество недочетов в административно-хозяйственной деятельности, выявленное во время пяти выборочных ежедневных проверок | Обслуживание гостиничных номеров | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством к 17:00 часам |
| Поддержание чистоты в отеле | Недопустимое состояние мест общественного пользования: выявляется во время утренней проверки | Места общественного пользования | Предоставление отчета в отдел управления качеством сразу после ежедневной проверки |
| Решение проблемы | Согласование счета: клиент запрашивает скидку или возмещение ущерба за реально существующие недостатки обслуживания или за то, что воспринимается им как таковые | Бухгалтерия | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством по окончании работы бухгалтерии |

| <i>Организация (деловых) встреч</i> | | | |
|--|--|--|--|
| Основные производственные процессы | Показатель качества оказания услуг | Ответственные за определение качества | Требования к предоставлению отчета |
| 1. Желание заниматься бизнесом. 2. Передача информации о программе. 3. Гибкость в ведении переговоров. 4. Советы по разрешению конфликтов. 5. Аудиовизуальные средства | Сложности организации (деловых) встреч: общее количество проблем, заявленных профессиональным организатором мероприятий в ходе разговора, состоявшегося после мероприятия | Личный или телефонный разговор | Руководитель отдела по обслуживанию конференций передает журнал учета проблем в организации мероприятия в отдел управления качеством после каждого разговора |
| <i>Питание и напитки</i> | | | |
| Основные производственные процессы | Показатель качества оказания услуг | Ответственные за определение качества | Требования к предоставлению отчета |
| 1. Рестораны, бар и клуб | Суммарный балл: чек открыт или в него внесены исправления в связи с недовольством клиента | Непосредственно в заведении | Ежедневный отчет в максимально короткий срок в отдел управления качеством |
| 2. Обслуживание номеров | Распоряжения по обслуживанию номеров. Распоряжения даются после стандартного срока их исполнения, установленного компанией, или распоряжения недостаточно точны | Обслуживание гостиничных номеров | Предоставление ежедневного отчета в отдел управления качеством к концу каждой смены |
| 3. Меню банкета | Сложности в организации банкета | Банкетный этаж | Отдел (служба) организации банкетов предоставляет отчет после каждого мероприятия |

Таблица 20

Оценка качества ключевых процессов

| № | Критерий оценки | Стоимость | Балл |
|---|--|---|------|
| Бронирование гостиничного номера (по телефону, лично, по факсу, по электронной почте) | | | |
| 1 | Взял трубку до четвертого звонка | 10 | |
| 2 | Произнес стандартную приветственную фразу | 10 | |
| 3 | Использовал недопустимые выражения | - 2 (за каждое) | |
| 4 | Если администратор попросил подождать, проявил ли достаточно дружелюбия. Был ли разговор вежливым. | 10 | |
| 5 | Рассказал ли об услугах, предоставляемых отелем и предлагаемых вариантах проведения досуга | 10 | |
| 6 | Старался ли администратор заинтересовать или лишь удовлетворил запрос (ответил на вопросы) | 10 | |
| 7 | Четко ли формулировал вопросы | 10 | |
| 8 | Быстро ли реагировал на вопросы (скорость предоставления информации) | 10 | |
| 9 | Поблагодарил ли администратор в конце разговора | 10 | |
| 10 | Прибегал ли администратор к посторонней помощи или смог сам ответить на все вопросы | 10 | |
| 11 | Объяснил ли вежливо и понятно как отправить заявку на бронирование номера (номеров) | 10 | |
| 12 | Отправил ли в течение часа подтверждение | 10 | |
| Заезд гостя (регистрация и размещение в номере) | | | |
| 1 | Соблюдена ли технология процедуры регистрации (последовательность операций, порядок оформления документов) | 10 | |
| 2 | Скорость проведения процедуры регистрации (с момента остановки у стойки до выдачи ключа) | до 5 мин – 10 5–8 мин – 8 8–10 мин – 5 более 10 мин. – 0 | |

Окончание табл. 20

| № | Критерий оценки | Стоимость | Балл |
|----|---|--------------|------|
| 3 | Использовал недопустимые выражения | -2 за каждое | |
| 4 | Проявил ли администратор вежливость, доброжелательность, радушие при общении с гостем | 10 | |
| 5 | Заполнил ли администратор анкету самостоятельно | 10 | |
| 6 | Проводил ли до номера гостя (предложил ли свою помощь) | 10 | |
| 7 | Сообщил ли во время следования до номера об услугах, предоставляемых в отеле, местах расположения и режиме работы служб гостиницы | 10 | |
| 8 | Сумел ли быстро и чётко ответить на вопросы гостя | 10 | |
| 9 | Помог ли разместиться в номере (объяснил расположение оборудования в номере и правила его эксплуатации) | 10 | |
| 10 | Обращался ли к гостю по имени отчеству | 10 | |
| 11 | Использовал ли стандартные фразы приветствия, пожелания приятного отдыха и т.д. | 10 | |
| 12 | Соответствует ли внешний вид администратора требованиям (стандарт) | 10 | |
| 13 | Насколько приятны (допустимы) манеры, поза, жесты, речь, интонация голоса, мимика | 10 | |
| 14 | Соблюдается ли порядок на рабочем месте (за стойкой и на стойке отсутствуют лишние предметы, стойка чистая, бумаги лежат аккуратно, оборудование удобно расположено для работы) | 10 | |

Третьим шагом в сервисе является «Тёплое прощание». Сердечное прощание с гостями, открытость, доброжелательность позволяют гостю запомнить компанию. Сотрудникам необходимо поблагодарить гостей за то, что они пришли. Важно показать глубину признательности своим гостям. Многие люди убеждены, что не получают той признательности, которую заслуживают. Больше чем в словах, признательность скрывается в тоне, которым сотрудники обращаются к гостям. При прощании следует поблагодарить их за приход и пригласить снова.

Также будет уместным получить от гостя отзыв о впечатлениях от посещения заведения компании. Это важно сделать, во-первых, для совершенствования уровня обслуживания, во-вторых, если гость был чем-то недоволен, то ещё есть воз-

возможность исправить ситуацию, пока он не ушёл и, в-третьих, если у гостя восторженные отзывы, то ещё раз акцентировать его внимание на лучших моментах.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие социальные потребности у человека вы можете назвать?
2. Перечислите наиболее важные правила общения персонала с клиентами.
3. Каким стандартам гостеприимства должны следовать все работники гостиницы?
4. Что относят к навыкам профессионального общения?
5. В чём, по вашему мнению, состоят психологические проблемы персонала?
6. Назовите известные вам способы привлечения новых клиентов.
7. Опишите систему оценки удовлетворённости клиента.
8. Какую роль играет аудит качества обслуживания?
9. Какое значение имеет анализ качества обслуживания?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сервисная философия и стандарты обслуживания.
2. Гостеприимство и этикет: общее и отличия.
3. Философия гостеприимства и её составляющие.
4. Принципы гостеприимства.
5. Законы гостеприимства.
6. «Золотые стандарты гостеприимного сервиса».
7. Этапы гостеприимного сервиса.
8. Профессиональная этика и культура обслуживания в сервисном предприятии.
9. Клиент и гость в рамках философии гостеприимства.
10. Правила бесконфликтного общения.
11. Понятие и типы конфликтогенов.
12. Правила общения с агрессивным гостем.
13. Метапрограммы и их роль в работе сотрудников сервисного предприятия.
14. Приёмы эффективного общения.
15. Техники предотвращения конфликтов.
16. Роль и значение жалоб в сервисном бизнесе.
17. Способы выявления причин недовольства гостей.
18. Правила и порядок работы с жалобами гостей.
19. Стандарты гостеприимного поведения персонала: речь, голос, жесты, манеры поведения.
20. Способы выявления предпочтений гостей.
21. Недопустимые выражения и их заменители в общении с гостями.
22. Требования к внешнему виду сотрудника сервисной организации.
23. Приёмы и стадии эмпатического (активного) слушания.
24. Применение эмпатического слушания в разрешении конфликтов.
25. Проактивное поведение в разрешении конфликтов.
26. Поведение персонала в нестандартных ситуациях.
27. Методы «этической защиты» и их применение в гостеприимстве.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

Ситуации для деловой игры по разделу «Управление конфликтами в сервисной деятельности»

Агрессивный клиент (ситуация 1)

Вы – клиент компании, занимающейся продажей автомобилей. Вчера вы забрали с диагностики и ремонта свой автомобиль «LEXUS RX 350». Причина, по которой вы обратились в компанию, заключалась в том, что на панели загорался чек «двигатель». Два дня автомобиль был на диагностике и вчера его вернули в исправном состоянии. В подробности вы не вдавались, но менеджер объяснил, что причина неисправности была в датчике. Вы заплатили 3 500 рублей в кассу и поехали домой в г. Соликамск. Подъезжая к г. Березники вы заметили, что чек «двигатель» снова загорелся. Сегодня утром вы завели автомобиль, а на панели снова светится символическое изображение двигателя. Вы позвонили в компанию, где накануне забрали автомобиль, но безрезультатно (либо «занято», либо «не отвечает»). Отменив две важные встречи, вы направились в Пермь!!!

Агрессивный клиент (ситуация 2)

Вы – клиент компании, осуществляющей продажу и обслуживание автомобилей. Вчера вы забрали с ТО свой автомобиль «_____». Сегодня утром, отъезжая со стоянки, вы обнаружили маслянистое пятно под автомобилем. На работе вы уже ни о чём не могли думать, кроме как о поломке и во время обеденного перерыва вы заглянули под автомобиль. Каково же было ваше негодование, когда вы обнаружили вместо пятна лужу масла. Вы пытались дозвониться в компанию, но безрезультатно. Номер все время был занят. Поэтому вы отпросились с работы после обеда и приехали в компанию на такси (поскольку опасаетесь ехать на неисправном автомобиле) выяснить, в чём дело?!

Агрессивный клиент (ситуация 3)

Вы администратор на стойке, к вам подходит совершенно разъяренный посетитель и начинает выговаривать претензии,

причем в 90% этих его неурядиц ни вы, ни тем более отель вообще не виноват. Опишите, что вы будете делать и объясните, почему именно так вы поступаете.

Упражнение
«Выявление потребностей, выслушивание клиента»

Гостиница

Вам необходимо забронировать номер в гостинице для ваших друзей из Екатеринбурга. Это семья: муж, жена и двое детей (мальчики 3 и 11 лет). Приезжают на следующей неделе и будут проживать 3 дня.

Ресторан

Вы намереваетесь поужинать в ресторане вам нужен столик на двоих в зоне для некурящих. Вы вегетарианец и предпочитаете безалкогольные напитки.

Медицинская компания

Вы намереваетесь пройти диагностику состояния вашего здоровья с целью выявления проблемных зон и последующего лечения.

Туристское агентство

Вы с семьей планируете поехать на отдых на 2 недели. Семья состоит из 4 человек: вы, супруг(а) и двое детей (девочки) в возрасте 14 лет. Вы предпочитаете пляжный отдых с элементами экскурсионной программы.

Агентство недвижимости

Вы намереваетесь приобрести 3-комнатную квартиру в центре города. Площадь предполагаемого жилья должна быть 70–100 кв.м. Необходимыми условиями являются наличие парковки и детской площадки.

Практические ситуации и кейсы для работы на семинарских и практических занятиях

Ситуация 1

Роль А

Вы – сотрудник отдела маркетинга. Ваш отдел получил задание разработать программу лояльности на последующие 3 года. Для этого вам предстоит провести много аналитической работы и собрать материалы со всех подразделений компании. В том числе вам нужны отчёты сотрудников отдела продаж и администраторов.

Сегодня 2 августа и вам нужен отчёт руководителя отдела продаж к 5 августа.

Отчёт включает подробное описание количества проданных товаров каждым сотрудником и список клиентов по каждому сотруднику за последние 6 месяцев.

Роль Б

Вы – руководитель отдела продаж. Сегодня 2 августа. Вчера высшее руководство компании поставило задачу увеличить продажи в этом месяце, и ждет ваших предложений. Вы целый день ломаете голову по этому поводу, ведь сейчас период отпусков и ваши два лучших сотрудника в отпуске. В это время к вам приходит сотрудник отдела маркетинга, и вы догадываетесь по какому вопросу, ведь на последнем заседании шла речь о разработке новой программы лояльности на последующие три года.

Ситуация 2

Роль А

Вы – сотрудник департамента инфраструктуры (службы безопасности). Вам срочно нужен отпуск по семейным обстоятельствам. Вы даже согласны на отпуск без оплаты. Вы идёте к руководителю с намерением получить отпуск, хотя знаете, что сейчас недостаточно сотрудников в связи с периодом отпусков. Но у вас очень уважительная причина. Кроме того, вы давно работаете в компании и всегда были на хорошем счету у руководства.

Роль Б

Вы – руководитель службы безопасности в компании «Гойота». Только вчера вы составили график работы на август. Это заняло много времени, поскольку несколько человек в отпусках и вам пришлось уговаривать людей выходить на работу и в смены отсутствующих сотрудников. А сейчас один из ваших подчинённых пришел в связи с семейными обстоятельствами просить внеочередной отпуск.

Ситуации для ролевых игр по разделу «Разрешение проблем гостя»

Ситуация 1

Сотрудник

Вы – администратор гостиницы 4*. В гостинице очень высокая загрузка в связи с массовыми мероприятиями, проходящими в городе. Горничные не успевают убирать номера.

Сейчас 11:45, вы за стойкой администратора и к вам подходит гость с подтверждением о бронировании номера в гостинице. Сегодня в 11:30 выехали 60 человек. Номера еще не убраны, а все остальные заняты.

Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация гостиницы.

Гость

Вы забронировали номер в гостинице 4* две недели назад. Сейчас 12:00, вы подходите к стойке администратора этой гостиницы с подтверждением о брони.

Ситуация 2

Сотрудник

Вы – новый сотрудник ресторана 5*. Вы работаете в должности официанта всего лишь неделю. К вам приходит постоянный клиент, но вы его ещё никогда не видели. Он вам говорит: «Всё как обычно».

Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация ресторана.

Гость

Вы – постоянный клиент ресторана 5*. Вы приходите в ресторан после неудачной деловой встречи. Вас всё раздражает, вы не хотите общаться и пришли в этот ресторан пообедать только потому, что здесь уже знают все ваши привычки, и никому ничего объяснять не нужно. Поэтому, когда официант подошел к вам с меню, то вы сказали ему: «Мне всё как обычно».

Ситуация 3

Сотрудник

Кинотеатр «М», вы проверяете билеты на входе в зал, но случайно вы оторвали билет не на этот сеанс, клиенты сами перепутали билеты. Они обнаружили проблему, когда стали искать свои места в зрительном зале и поняли, что билеты на другой фильм. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация кинотеатра.

Гость

Вы пришли в кинотеатр со своей подругой. Вы редко ходите в кино в силу своей большой загруженности на работе. Кроме того, ваш начальник отпустил Вас на 30 минут раньше с работы при условии, что вы выкупите билеты на завтрашний сеанс для его семьи. Вы выполнили поручение и с чистой совестью направились вместе с подругой в зрительный зал. По дороге вы бурно обсуждали проблемы личной жизни и, подойдя к контролёру на входе, случайно отдали билеты начальника. Контролёр оторвала контроль и пожелала приятного просмотра. Проблему вы обнаружили только в зрительном зале, когда искали свои места. Вы возмущены ошибкой контролёра и подходите к нему для решения проблемы!

Ситуация 4

Сотрудник

Вы работаете администратором в гостинице 4*. Гость, который живёт в вашей гостинице, пытается провести своего друга к себе в номер с ночёвкой. Правилами гостиницы это не запрещено, однако у друга нет паспорта при себе (другого удостоверения личности тоже нет), и вы не имеете права пропу-

стить его. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация гостиницы.

Гость

Вы – постоянный клиент гостиницы 4* и в очередной раз остановились в ней. Сегодня днём вы встретили своего старого приятеля на конференции, которая проходила в помещении Пермской ярмарки. Вы с приятелем давно не виделись и решили пригласить его к себе в номер гостиницы, чтобы побольше пообщаться (возможно, и с ночёвкой). Однако возле стойки администратора выяснилось, что у приятеля нет при себе документа, удостоверяющего его личность, а без этого администратор не имеет права пропустить вашего гостя. Ваша задача – уговорить.

Ситуация 5

Сотрудник

Вы работаете администратором в гостинице. На текущий момент в гостинице нет ни одного свободного номера. Сейчас ваша смена и вы на рабочем месте за стойкой администратора. К вам подходит гость и предъявляет письмо с подтверждением о бронировании. Оказывается, он забронировал номер в гостинице еще месяц назад. Он требует заселить его. Это недоразумение произошло по вине одного из сотрудников гостиницы. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация гостиницы.

Гость

Вы забронировали в гостинице номер месяц назад. Гостиница отправила вам подтверждение о том, что номер забронирован. Однако у стойки выясняется, что по каким-то причинам свободных номеров в гостинице нет. Вы возмущены, и настаиваете на разрешении проблемы.

Ситуация 6

Сотрудник

Вы работаете администратором в гостинице 4*. Гость вечером попросил вас сдать его брюки в прачечную, но так получилось, что именно в этот вечер не было сотрудника прачеч-

ной, и вы решили постирать брюки гостя самостоятельно в стиральной машине. После того как брюки высохли, они стали как минимум на 3 размера меньше (ткань дала усадку). Гость требует вас вернуть ему брюки в том виде, в котором он их отдавал вам. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация гостиницы.

Гость

Вы остановились в гостинице 4*. У вас сегодня важная встреча, к которой вы готовились несколько месяцев. Вы продумали всё до мелочей, в том числе и костюм. Прибыв в гостиницу, вы обнаружили, что в чемодане во время перелета сломался тюбик с кремом для обуви, и краска попала на брюки от костюма. Вы в надежде на помощь обратились к администратору гостиницы, и он(а) вас уверил(а), что к утру всё будет в порядке. За три часа до встречи администратор приносит вам брюки в номер и приносит извинения за случившееся. Выясняется, что брюки были постираны в стиральной машине, после чего ткань дала усадку, и надеть их теперь не представляется возможным.

Ситуация 7

Сотрудник

Вы – сотрудник аэропорта «Большое Савино». Сегодня к вам обратилось несколько пассажиров, прибывших рейсом из Киева. Все жалобы были по поводу багажа: оторванные ручки сумок, вскрытые замки, повреждена обивка чемоданов, и т. д. Сейчас к вам подходит очередной пассажир с видимыми признаками вскрытого чемодана и недовольным выражением лица. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация аэропорта.

Гость

Вы прилетели в Пермь в аэропорт «Большое Савино» рейсом из Киева. Когда вы получили свой багаж, то пришли в ужас! Упаковка была нарушена и из чемодана торчали вещи. С

намерением выяснить, в чём дело, вы направляетесь к представителю аэропорта.

Ситуация 8

Сотрудник

Вы работаете в ресторане 5* официантом. Гостю не понравилось блюдо, он зовёт вас и начинает высказывать своё недовольство громко на весь зал. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация ресторана.

Гость

Вы пришли в ресторан 5* со своей подругой и заказали самые дорогие блюда из меню. Когда вам принесли запечённое мясо, то вы не смогли разрезать его ножом. Вы возмущены такой наглостью и зовёте официанта.

Ситуация 9

Сотрудник

Вы – менеджер туристской фирмы. К вам в офис пришел турист, который только что вернулся из поездки в Турцию. Он недоволен качеством питания в отеле и тем, что гостиничный номер, в котором он жил, был не с видом на море, как вы ему обещали.

Гость

Вы купили путевку в Турцию в туристской фирме «М». Менеджер показал вам фотографии нескольких отелей, и вы выбрали один из них с условием, что номер будет с видом на море. Когда вы прибыли на место отдыха, то вас поселили в номере с видом на парковую зону. Кроме того, питание в ресторане отеля было отвратительным на ваш вкус.

Ситуация 10

Сотрудник

Вы – администратор в крупном торговом центре. К вам за стойку пришел очень любопытный покупатель, который задаёт очень много вопросов. Вам совершенно некогда отвечать на его вопросы, которые не касаются вашей работы. Ваша задача:

разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация торгового центра.

Гость

Вы впервые в крупном торговом центре. Вам здесь всё интересно и всё удивляет. У вас очень много вопросов к администратору центра, и вы подходите к стойке, чтобы получить ответы на них.

Ситуация 11

Сотрудник

Вы работаете бортпроводником на воздушном судне. Сегодня ваш экипаж выполняет рейс по маршруту Пермь – Сочи. Ваш самолет в воздухе уже 1,5 часа. Только что командир корабля сообщил, что впереди гроза и самолёт может попасть в зону турбулентности. Очень нервный пассажир начинает паниковать и кричать. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация авиакомпании.

Гость

Вы ужасно боитесь авиаперелётов, но вынуждены постоянно летать по служебной необходимости. Сегодня уже третий перелёт за эту неделю и вы ужасно напряжены. Только что командир корабля предупредил о том, что впереди гроза и самолёт может попасть в зону турбулентности. Ваши нервы на пределе.

Ситуация 12

Сотрудник

Вы – инструктор группы туристов, которые совершают пеший тур по Вишерскому заповеднику. Один из ваших туристов уже несколько раз чуть не сорвал график движения по маршруту. В первый день его невозможно было разбудить утром, и в этой связи группа вышла на маршрут с опозданием на 1,5 часа. Во второй раз он не соглашался нести снаряжение группы, из-за этого все задержались на 30 минут. А сейчас он отказывается идти после привала, ссылаясь на усталость. Ваша задача: разрешить ситуацию таким образом, чтобы гость остался доволен, и не пострадала репутация вашей фирмы.

Гость

Вы впервые отправились в пеший тур со своими друзьями, которые и уговорили вас. Оказалось, что на маршруте всё не так весело и заманчиво как описывали ваши друзья. Оказалось, что такой отдых сопряжён с ежеминутной физической нагрузкой. Вы не предполагали, что утренний подъём будет так рано (в 5:30), что нужно нести тяжёлое снаряжение и отдых на привалах будет столь непродолжительным. И вот, сейчас, когда вы еще не успели дожевать обед, инструктор сообщает, что пора выходить, ваши силы и нервы на исходе!

Ситуация «Случай в гостинице»

Предприниматель приехал на бизнес-семинар и остановился в гостинице в 10 часов утра. Оставил вещи и сразу направился на семинар. Там встретился с другом, и они решили по экономическим соображениям проживать в номере друга. Приблизительно в 13:00–14:00 часов они сообщили об этом администратору. Расчётное время в гостинице 12:00. Администратор согласился на это.

В момент выезда из гостиницы предпринимателю выставили счёт за проживание двоих человек в номере друга и половину стоимости (50%) за одни сутки во втором номере, мотивировав тем, что уборщице нужно было убрать номер, а в нём с 10:00 до 14:00–15:00 находились сумки и верхняя одежда.

Роли и интересы:

Предприниматель — не оплачивать стоимость номера, в котором он не проживал.

Администратор – получить оплату за номер или разобраться в ситуации.

Уборщица – получить деньги за уборку номера.

Задания для самостоятельного решения и обсуждения на практических и семинарских занятиях

I. Гостеприимный подход в разрешении конфликтных ситуаций.

Ситуация: недовольные гости (клиенты гостиниц) обращаются к генеральному директору сети отелей с жалобой на действия сотрудников.

Задание: примите решение, как если бы вы были генеральным директором этой сети.

Пример 1.

Группа туристов заехала в один из болгарских отелей уровня «четыре звезды». В процессе регистрации выясняется, что проводится смена канализационной системы на одном из этажей отеля. В итоге гостям предложено размещение в трёхместных номерах, вместо двухместных, которые были обещаны турфирмой по договору с гостиницей.

Пример 2.

В одном из отелей Антальи руководитель гостиницы выселяет за несколько дней до окончания отдыха группу туристов из России, аргументируя это тем, что русские туристы непотребно себя вели в течение прошедших дней отдыха. Буквально на следующий день в номерах, которые занимали туристы из России, расселяется группа немецких туристов.

Пример 3.

В одном из номеров отеля Афин повесили новую автоматическую сушилку для рук. Турист из Франции в многочисленных попытках разобраться с принципом работы новой техники в итоге сломал аппарат. Вызвав представителя инженерно-технической службы, турист и дежурный по этажу выясняют, что аппарат ремонту не подлежит. Администрация отеля требует от туриста возмещения ущерба в размере \$1200.

Пример 4.

Пожилая туристка из Канады заказала завтрак к себе в номер. Официант через пять минут принёс в номер полноценный и горячий завтрак. Женщина заплатила чаевые официанту и приготовилась к завтраку. Однако официант потребовал от гостыи оплаты завтрака наличными. У гостыи не оказалось наличных денег, и она предложила официанту оплату с помощью пластиковой карты. Официант в течение 10 минут пытался решить возникшую проблему. В итоге выяснилось, что возможна оплата по безналичному расчету. Вроде бы проблема решена. Но женщина казалась расстроенной, а предоставленный ей завтрак уже остыл.

Пример 5.

Семейная пара с ребенком приобрела путевку в Турцию с размещением в отеле «пять звёзд». При размещении сотрудник службы приёма отеля сказал туристам, что их придётся разместить в аналогичном номере, расположенном в другом крыле отеля. Забронированный супругами номер оказался занят другой семьёй. Супруги, не подозревая подвоха, соглашаются на предложенный вариант. Однако в итоге выясняется, что вместо номера с видом на море, супруги получают номер с выходом во двор, где активно ведется строительство нового корпуса отеля. Супруги в течение 10 дней отдыха наслаждались не видом на море, а видом строительных лесов, грохотом строительной техники и запахом строительной пыли.

II. Гостеприимство в обращении с сотрудниками

Ситуация для ролевой игры по управлению конфликтом

Одиночка

Цель:

1. Продемонстрировать преимущества позиции сотрудничества в разрешении конфликтной ситуации.
2. Закрепить навыки бесконфликтного общения.
3. Закрепить навыки невербального общения.

Условия: учебная аудитория, группа участников 4–25 человек. Для каждого участника – по экземпляру каждой роли. Роли можно определить, как «мужская» и «женская».

Порядок действий:

1. Объяснить цели занятия и то, что для их иллюстрации придётся разыграть короткую сценку.
2. Попросить двух добровольцев разыграть ролевую игру первыми. Обеспечить одного из них инструкцией для роли А, другого – для роли Б.
3. Всем участникам раздать по экземпляру обеих ролей.
4. Дать время всем ознакомиться с ролями и задать вопросы по существу. Актеры вольны в своей интерпретации.
5. Попросить первую пару разыграть ситуацию. Во время ролевой игры не вмешиваться и разрешать участникам общаться, как они захотят.
6. Через 10 минут сделать паузу независимо от того, на какой стадии будет находиться беседа. Попросить другую пару повторить действие. (Можно повторять сколько угодно раз).

Анализ:

- Что произошло? Случилось ли та, что А уволил или сместил Б? Как отреагировал на это Б?
- Какие жесты, интонацию и тембр голоса использовали А и Б?
- Какие методы разрешения конфликтов были использованы?
- Была ли возможность разрешить ситуацию «выиграл–выиграл»?

Текст ситуации

Роль А

Три месяца назад вас пригласили на должность директора крупной турфирмы. Вы познакомились с новым персоналом, занимающим ключевые посты в компании, и устроили вечеринку для всех служащих. Явились все, кроме Б.

Во время беседы с главными лицами компании имя Б всплывало еще несколько раз. Эти лица жаловались, что Б постоянно требует к себе особого отношения. Правда, при этом они отмечали, что Б представляет для компании большую ценность. При встрече с Б на вас произвели плохое впечатление его манеры и стиль общения. Вы были удивлены, когда узнали, что Б является

лучшим менеджером по продажам зарубежных туров. Отзывы клиентов исключительно хорошие (есть много достоверных записей в книге отзывов, кроме того, существуют данные опроса туристов).

Однако от персонала продолжают поступать жалобы. Другие менеджеры говорят о том, что он может позволить себе часто опаздывать на работу и в это время они вынуждены заниматься его клиентами (вы тоже заметили несколько раз его отсутствие утром на рабочем месте, когда заходили в офис). Кроме того, он никогда не поможет, если у другого сотрудника возникают трудности и всегда держится особняком.

Вы осознаете, что потеря Б обойдется компании дорого, особенно в то время как количество турфирм в городе постоянно растёт и переход отличного работника в компанию конкурентов может повлечь за собой уход клиентов. Кроме того, хорошего «продажника» найти очень непросто.

Вы попросили Б зайти к вам в кабинет, чтобы обсудить ситуацию. Б должен понять, что дальше так продолжаться не может. Он должен действовать в интересах компании и изменить своё поведение.

Ваша задача – растолковать ситуацию Б, объяснив, что необходимо работать в команде и прекратить опоздания. Если он не пожелает этого понять, то в вашей власти уволить его или перевести на другое место. Однако вы предпочли бы оставить Б здесь при условии, что он станет более открытым для сотрудничества.

Текст ситуации

Роль Б

Три месяца назад в турфирме, где вы работаете 5 лет в должности менеджера по продаже зарубежных туров, появился новый директор. Ваша первая и единственная встреча состоялась в момент представления ему ключевых сотрудников компании. Вы знаете, что А устроил вечеринку для всех сотрудников, но вы не пришли. У вас нет времени на вечеринку, вы не любите «одеваться по случаю» и вас не интересует общение с другими сотрудниками.

Вам нравится ваша работа как таковая, вы любите общаться с клиентами и вам удаётся предупредить любое их желание и просьбу. Вы умеете разрешить любую затруднительную ситуацию клиентов, и они всегда благодарны вам. Вы знаете, что являетесь лучшим менеджером в компании.

Вы знаете, что другие сотрудники жалуются на вас, что вы мало помогаете им в работе. Но вы считаете, что всего добились в жизни сами и не должны никому помогать (в том, что другие испытывают трудности в работе, виноваты они сами). Вам также известно, что менеджеры офиса жалуются на то, что им приходится работать с вашими клиентами, когда вы иногда задерживаетесь по утрам. Но вы не специально опаздываете. Каждый раз случается что-нибудь, что вынуждает вас прийти на работу позже. Однако, по вашему мнению, это никак не сказывается на ваших объёмах продаж. Вы по-прежнему лучший «продажник» в компании и большинство VIP-клиентов хотят обслуживаться именно у вас.

Сегодня А просил зайти вас к нему в кабинет. Вы не совсем понимаете, зачем, но подозреваете, что это может быть связано с данными обстоятельствами.

Ваша задача – довести ситуацию до А так, как вы её видите.

1. Вы не обязаны помогать кому-то выполнять его работу.
2. Вы не являетесь членом команды и не хотите им быть.

Вы очень хороший работник, лучший менеджер по продажам, и, кроме того, вам лучше работается в одиночку.

3. По поводу опозданий – вы не виноваты, это всё обстоятельства.

4. Если А не согласится с вами, то вы готовы уволиться, но это было бы крайней мерой: вы предпочли бы остаться в компании и продолжать работать, как работали.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 544 с.
2. *Кобъёлл К.* Как стать лучше? TUNE: Новый путь привлечения и удержания клиентов / Клаус Кобъёлл, Ролагнд Бергер; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. 185 с.
3. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови; пер. с англ. 8-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 374 с.
4. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия, 4-е изд.; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 1008 с.
5. *Марвин Б.* Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М.: Издательство Жигульского (ООО «Современные розничные и ресторанные технологии»), 2012. 216 с.
6. *Мичелли Дж. А.* Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия / пер. с англ. В.И. Иващенко. М.: Эксмо, 2009. 320 с.
7. *Сорокина А.В.* Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учеб. пособие. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. 304 с.
8. *Турковский Марек.* Маркетинг гостиничных услуг: учеб.-метод. пособие / пер. с польск. М.: Финансы и статистика, 2006. 296 с.
9. *Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод / пер. с англ. М.: Изд. дом «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 240 с.
10. *Холл М., Боденхаммер Б.* 51 Метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, чтение мыслей, понимание мотивов. СПб.: Изд-во Прайи-ЕВРОЗНАК, 2007. 347 с.
11. *Шарп И.* Философия гостеприимства Four Seasons: Качество, сервис, культура и бренд / Изадор Шарп при участии Алана Филипса; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 366 с.
12. *Шей Т.* Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / пер. с англ. Сергея Филина. 4-е изд. М.: Манн и Фербер, 2013. 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Выражения, которых следует избегать в телефонном разговоре

| Недопустимые выражения | Выражения-заменители |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Кто говорит? Что Вы хотите? - Объясните мне, в чём дело. - Могу ли я Вам помочь? - Куда перевести Ваш звонок? | <ul style="list-style-type: none"> - Чем я могу Вам помочь? |
| <ul style="list-style-type: none"> - Алло! Алло! Что? - Вы меня слышите? | <ul style="list-style-type: none"> - Очень плохо слышно. Перезвоните, пожалуйста. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Как Вас зовут? | <ul style="list-style-type: none"> - Могу я узнать Ваше имя? - Представьтесь, пожалуйста. - Позвольте узнать, с кем я разговариваю? |
| <ul style="list-style-type: none"> - Это Вы звонили уже три раза? | <ul style="list-style-type: none"> Мне кажется, мы уже общались с Вами? |
| <ul style="list-style-type: none"> - Все обедают. - Никого нет. - Перезвоните. | <ul style="list-style-type: none"> - Оставьте, пожалуйста, номер Вашего телефона, он Вам обязательно перезвонит. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Сейчас я посмотрю, можно ли его побеспокоить. | <ul style="list-style-type: none"> - Я попробую Вас с ним соединить. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Он не может сейчас с Вами поговорить. | <ul style="list-style-type: none"> - К сожалению, я не могу Вас с ним соединить в данный момент. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Будете ждать или перезвоните? | <ul style="list-style-type: none"> - Вы предпочитаете подождать или перезвонить через несколько минут? |
| <ul style="list-style-type: none"> - Подождите секунду. | <ul style="list-style-type: none"> - Чтобы найти нужную информацию, может потребоваться 2–3 минуты. Вы сможете подождать (перезвонить через...минут). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Не вешайте трубку. | <ul style="list-style-type: none"> - Будьте любезны, подождите, пожалуйста. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Я не знаю. | <ul style="list-style-type: none"> - Я для Вас уточню. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Я не в курсе дела. | <ul style="list-style-type: none"> - Я выясню. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Я передам ему, когда его увижу. | <ul style="list-style-type: none"> - Как только он вернется, я сразу же свяжусь с ним. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Вас слушают. | <ul style="list-style-type: none"> - Слушаю Вас. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Простите за то, что заставил Вас подождать. Вы всё ещё на линии? | <ul style="list-style-type: none"> - Спасибо за то, что Вы подождали. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Можете попробовать перезвонить в четверг... | <ul style="list-style-type: none"> - Советую Вам перезвонить в четверг утром. |

Окончание таблицы

| | |
|---|--|
| - Мы не можем это сделать. | - Чем, на Ваш взгляд, мы сможем быть Вам полезны? |
| - Мы не сможем сделать это до тех пор пока... | - Мы будем рады сделать это, когда... |
| - Я Вам не могу ничего обещать. | - Я сделаю всё возможное. |
| - Извините, что не смог Вам помочь. | - Возможно, мы сможем помочь Вам позднее... |
| - Это не моя ошибка, виноваты мои коллеги. | - Я лично этим занимаюсь. |
| - Вы должны... | - Для Вас имеет смысл... - Лучше всего было бы... |
| - Вы не поняли. | - Я хотел сказать... Я неточно выразился. |
| - Вы ошибаетесь! | - Будьте любезны, уточните, о чём идёт речь. |
| - Не беспокойтесь. | - Положитесь на меня. |
| - Не думаете ли Вы что...? | - Вы думаете? |
| - Все нормально, не беспокойтесь. | - Пожалуйста, мне было приятно помочь Вам. |
| - Не за что. | - Всегда к Вашим услугам. |
| - Простите, что побеспокоил. | - Спасибо, что уделили мне внимание. |
| - Не раньше, чем... | - Как только... |
| - Препятствия, трудности. | - Замечания, уточнения |
| - Проблемы. | - Советы, решения, вопросы |

Недопустимые выражения и их заменители в общении с гостями

| Нельзя говорить | Нужно говорить | комментарии |
|-----------------|----------------------------|--|
| - Я не знаю. | - Я выясню. - Я уточню. | Когда говорят «Я не знаю», гости всегда слышат это как «У меня нет нужной вам информации, и я не собираюсь её искать». Предложить найти ответ на вопросы гостя, даже если это означает потерю большего времени на наведение справок в другой службе, значит создать у него ощущение высокого качества обслуживания |

Продолжение таблицы

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| <p>- Нет.</p> | <p>- То, что я могу сделать в этой ситуации, это...</p> | <p>Отрицательные ответы на запросы гостей неизбежны. Но вместо того, чтобы ответить жёстко «НЕТ», когда невозможно выполнить просьбу, лучше акцентировать внимание на том, что можно сделать для гостей (использовать подход, ориентированный на решение проблемы)</p> |
| <p>- Это не моя работа.</p> | <p>- Вот тот, кто Вам поможет.</p> | <p>Когда гость просит что-то сделать, на что у администратора нет полномочий или необходимого опыта для выполнения этого, необходимо довести гостя до человека или отдела, который поможет ему решить проблему</p> |
| <p>- Никуда не годится</p> | <p>- Я понимаю Ваше разочарование / Ваши чувства</p> | <p>Если гость выражает раздражение по поводу чего-то, что сделал другой сотрудник или отдел, лучше выразить сопереживание чувствам гостя, нежели ухудшать ситуацию, согласившись с ним. Сопереживание показывает заботу и участие без согласия или несогласия с тем, что говорит гость</p> |
| <p>- Это не моя вина</p> | <p>- Посмотрим, что можно с этим сделать</p> | <p>Если разгневанный гость пытается обвинить администратора в возникших проблемах, естественная реакция – перейти в оборону. Однако если позволить этой реакции возобладать, сознание перестанет воспринимать то, что хочет сказать гость. Поэтому следует с сочувствием сказать гостю: «Давайте посмотрим, что мы можем с этим поделать»</p> |

Окончание таблицы

| | | |
|---|---|--|
| <p>- Когда это нужно сделать?</p> | <p>- Я сделаю все возможное - Я сделаю все, зависящее от меня - Я сделаю все, что в моих силах.</p> | <p>Когда гость просит о чем-то бессмысленном или сложно выполнимом, не нужно обещать что-либо, лишь бы снять вопрос в данный момент. Следует обещать только то, что представляется возможным выполнить</p> |
| <p>- Вам нужно поговорить с директором.</p> | <p>- Я могу Вам помочь.</p> | <p>Если решение вопроса гостя требует вмешательства высшего руководства, то администратор может пойти к директору и вернуться к гостю с готовым решением.</p> |
| <p>- Успокойтесь.</p> | <p>- Мне жаль.</p> | <p>Когда гость расстроен, зол или обеспокоен, сказать ему «Успокойтесь» – все равно, что сказать ему, что его чувства не важны. Чтобы гость успокоился, следует использовать метод «от противного» и извиниться. Кроме того, «успокойтесь» является конфликтогеном (см прил. Типы конфликтогенов)</p> |
| <p>- Я сейчас занят.</p> | <p>- Я освобожусь через минуту. - Через минуту я буду в Вашем распоряжении.</p> | <p>Остановиться и помочь гостю, который просит о помощи не всегда просто, особенно если администратор занят обслуживанием другого гостя. Сказать «я сейчас занят», всё равно что сказать: «Зачем вы меня беспокоите, разве вы не видите, что я занят?». Фраза: «Я буду полностью Ваш буквально через минуту», сказанная доброжелательным тоном, заверит гостя, что администратор в курсе, что ему нужна помощь, и поможет ему, как только сможет</p> |

Речевые модули

Сотруднику во время общения с гостем рекомендуется использовать следующие выражения:

1. Для завершения разговора или вопроса:

- Итак, по этому вопросу мы договорились?
- Могу ли я считать, что по этому вопросу мы достигли согласия?
 - Если я Вас правильно понял, Вам необходимо / Вы хотите...» (далее повторить основные положения);
 - Мне хотелось бы, чтобы мы поговорили подольше, но я должен идти /выполнить срочную работу /и др.;
 - Спасибо, что уделили мне внимание, но не хочу отнимать Ваше время, знаю, что Вы его очень цените.

2. Для приветствия:

По телефону

- Добрый день /утро /вечер, компания «.....», администратор...(имя).

При личной встрече

- Доброе утро /день /вечер, добро пожаловать в компанию «.....»;
- Добрый день /утро /вечер, рады приветствовать Вас в компании «.....»;
- Добрый день /утро /вечер, рады снова видеть Вас в компании «.....».

3. При прощании:

По телефону

- «Спасибо, что позвонили в компанию «.....». Всего доброго, ждем Вашей заявки / Вашего приезда / Ваших гостей».

При личном общении:

- Всего доброго, приезжайте к нам ещё!
- Всего доброго, удачного Вам дня! Приезжайте к нам ещё!
- Всего доброго, счастливого Вам пути! Приезжайте к нам ещё!
 - До свидания, ждём Вас в следующий раз!
 - Будем рады Вашему приезду в следующий раз!
 - До свидания, всегда рады Вас видеть!

4. *Просьбы:*

- Будьте добры;
- Прошу Вас;
- Не считите за труд;
- Будьте любезны;
- Пожалуйста.

5. *В ответ на просьбу гостя:*

- С большим удовольствием!
- Конечно, я с удовольствием сделаю это!
- Буду рад помочь Вам!
- Буду рад сделать это для Вас!

6. *В ответ на замечание гостя:*

- Спасибо, что сказали. Мы постараемся исправить;
- Спасибо, что сказали. Мы сделаем все возможное,

чтобы исправить.

7. *В ответ на благодарность гостя:*

- Всегда к Вашим услугам.

8. *В качестве извинения:*

- Пожалуйста, примите мои извинения;
- Мне очень жаль;
- Прошу прощения (если нужно внести поправку в

речь).

9. *Для утренней побудки:*

▪ Доброе утро, ... (имя, отчество). Вы просили разбудить Вас в 8:30.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Метапрограммный профиль

| Метапрограмма | Вопрос | Ценностные слова |
|--|--|------------------|
| Процедуры _____ Возможности _____ | - Представьте, что скоро предстоит поехать в отпуск. С чего начнете сборы? | |
| Процесс _____ Результат _____ | - Что самое важное в отпуске? - Чего ждете от отпуска? | |
| Мотивация ОТ _____ К _____ | - Каким Вы видите идеальный отпуск? Каким он должен быть? | |
| Глобальный _____ Детальный _____ | - Опишите идеальное место для отдыха? | |
| Проактивный _____ Рефлексивный _____ | - Как подготовиться, чтобы отпуск удался? | |
| Референция Внешняя _____ Внутренняя _____ | - Как выбираете что взять с собой (н-р, из одежды)? - Как поймете, что отдых удался? | |
| Сходство _____ Сходство с разв. _____ Различие _____ | - А если сравнить два отпуска в прошлом году и позапрошлом, то что можно сказать? - И если снова ехать в отпуск, то куда? | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Кейсы для отработки навыков применения стратегии Win-Win

Описание: недовольные гости (сотрудники компании) обращаются в независимую организацию для разрешения конфликта.

Задание: 1) примите решение, исходя из принципов философии гостеприимного сервиса; 2) поясните применение инструментов гостеприимного сервиса (эмпатическое слушание, проактивное поведение, обмен с превышением, стратегия «Выиграл–Выиграл» и др.).

Ситуация 1. Опоздание.

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

5. Свой вариант.

Ситуация 2. Пострадавшие.

В некоей фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Светланы и женщины средних лет Маргариты Сергеевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Светланы украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Маргариты Сергеевны.

На следующий день Светлана, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Маргариты Сергеевны удивила Светлану: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Маргарита Сергеевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Светлана недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Маргарита Сергеевна решила, что Светлана подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Светлану и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Светлане постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

Ситуация 3. Вернуть самоуважение.

Недавно став руководителем отдела продаж, я попала в неприятную ситуацию. Мой непосредственный начальник на общем собрании коллектива назвал меня другим именем. Я поправила его, сказав, что он ошибся. Но директор отреагировал неожиданно, он сказал, что неважно, как меня зовут, главное, чтобы я выполняла свою работу на отлично. Честно говоря, я очень растерялась и не нашла, что ответить. Собрание прошло, а у меня осталась обида на саму себя, именно на себя, а не на начальника за то, что не смогла дать достойный ответ.

На следующий день я пришла в кабинет директора и попросила объяснений. Оказалось, что он даже не помнит этого эпизода. Но он извинился и сказал, что в дальнейшем будет очень тактичным. И действительно, с тех пор начальник более чем вежлив и корректен. Но неприятный осадок все-таки остался.

По существу, это был мой внутренний конфликт. Моей задачей было вернуть самоуважение. Однако мне это не удалось. Я осталась недовольна собой. Помогите автору решить задачу.

Ситуация 4. Курам на смех.

Одной из сотрудниц нашей фирмы было поручено составить договор на изготовление оборудования. Она попросила меня помочь, и я, используя образец, приведенный в специальной литературе, подготовила текст. Сотрудница передала его на подпись директору.

Когда договор попал в его руки, раздался крик: «Полный бред!.. Кто так пишет?.. Да это же курам на смех!..»

Выяснив, кто автор злополучного текста, директор вызвал меня в свой кабинет и стал зачитывать выхваченные фразы, утверждая, что они звучат не по-русски. Мои ссылки на примеры в книгах он не хотел слушать.

Остаток рабочего дня директор высмеивал меня на весь офис, уже не ограничиваясь текстом договора. Я еле сдерживала слезы и была готова провалиться сквозь землю. Очень хотелось выбежать куда-нибудь и выплеснуть свои эмоции.

Договор я исправила, и директор подписал его, а коллега извинилась передо мной за то, что «подставила» меня. Но легче мне не стало. Меня угнетала жестокость директора, его неуважение к подчиненным (а я не первая жертва его язвительности). Он чувствует себя хозяином и считает, что может разговаривать со всеми как ему угодно, не задумываясь, каково собеседнику. Мы не можем ответить ему достойно, чтобы защитить себя.

Приходится выбирать: либо терпеть, либо увольняться. Кто и в чем не прав? Что посоветовать автору?

Ситуация 5. Срочный вызов.

Обычный рабочий день. Нахожусь в своем кабинете, у меня посетители. Мы обсуждаем условия поставки нашей продукции и заключаем договор. Вдруг раздается звонок – мой начальник просит зайти. Говорю, что не могу, объясняя это тем, что у меня посетители. Он настаивает. Отвечаю, что я уже заканчиваю и буду у него через несколько минут. Кладу трубку. Но уже через минуту открывается дверь. Это мой начальник. Он сильно раздражен и требует немедленно идти к нему. Ничего не остается, как подчиниться.

У него в кабинете начинаются объяснения на повышенных тонах. Пытаюсь доказать ему свою правоту, аргументируя тем,

что не могу оставлять посетителей одних, так как у меня на столе документы, а попросить их выйти мне неудобно, поскольку это наши потенциальные клиенты и заставлять их ждать, с моей точки зрения, было бы неправильно. Все это мой начальник и сам прекрасно понимает, но слушать уже ничего не хочет. Видя, что мои объяснения бесполезны, интересуюсь, для чего он меня вызвал. Он называет такую «мелочь» (с моей точки зрения), которую вполне мог бы спросить по телефону. Я отвечаю на заданный вопрос, а после этого, не сдерживая своего возмущения, все ему высказываю. Выходя из кабинета, хлопаю дверь. Кто и в чём не прав?

Ситуация 7. Планерка.

Утро. Остается несколько минут до начала рабочего дня. Почти все участники планёрки собрались в кабинете генерального директора.

За минуту до начала совещания заходит молодая сотрудница, недавно принятая по конкурсу на новую должность. На ней легкомысленная блузка, открывающая взорам окружающих часть великолепно сложенного тела, украшенного татуировкой.

Реакция присутствующих на её появление неоднозначная и с трудом поддается описанию. На одном полюсе восторг: восхищенные междометия молодых мужчин вкупе с недвусмысленными выражениями лиц. На другом — возмущение: суровые взгляды наиболее солидных сотрудников в сопровождении неопределённых, но явно осуждающих звуков. Где-то посередине — любопытство, удивление, смех остальных. Безразличных нет. Но вся эта сложная симфония длится очень недолго. Наступает мертвая тишина, и все взгляды устремляются на генерального директора.

Как ему поступить?

Ситуация 6. Ах так?!

Я работала секретарем в небольшой частной фирме. Рабочий день начинался у нас в 9.30. Я жила поблизости, не пользовалась транспортом и всегда приходила в офис минут за 15 до начала работы. Шеф появлялся и исчезал, когда ему заблагорассудится, не ставя никого в известность о своих планах.

Зная, что я прихожу на работу раньше других, он поручил мне в дополнение к моим обязанностям следить, во сколько приходят остальные сотрудники, и отмечать тех, кто опаздывает. За каждое опоздание он вычитал деньги из зарплаты. Это поручение мне очень не понравилось, но отказаться я не решилась. До этого у меня сложились хорошие отношения с сотрудниками, и я старалась не записывать опоздания, когда их можно было скрыть от шефа.

Как-то раз мне пришлось задержаться дома по семейным обстоятельствам. Я пришла на работу на 30 минут позже. Мне не повезло: в этот день шеф уже был на месте. Он вызвал меня к себе в кабинет и стал весьма сурово отчитывать. Я попыталась объяснить причину своего опоздания, но он оборвал меня, заявив, что это его не интересует. Потом он сказал, что я безответственно отношусь к его поручению и покрываю тех, кто опаздывает.

Я разозлилась и выложила ему, что несправедливо вычитать деньги из зарплаты за каждое опоздание, особенно если на это есть уважительные причины. Шеф, привыкший к моей безропотности, вспылил и заявил, что, если меня не устраивают его требования, я могу сменить место работы.

Кто и в чем не прав?

Что посоветовать автору?

Учебное издание

Волк Елена Николаевна

ОСНОВЫ ГОСТЕПРИИМНОГО СЕРВИСА

Учебное пособие

Редактор *Е. В. Шумилова*
Корректор *Е. В. Пирожкова*
Компьютерная верстка: *Е. Н. Волк*

Объем данных 2,57 Мб
Подписано к использованию 31.08.2020

Размещено в открытом доступе
на сайте www.psu.ru
в разделе НАУКА / Электронные публикации
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр
Пермского государственного
национального исследовательского университета
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15