

Буйленко В.Ф.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

УДК 338
ББК 65.43
Б 90

Рецензент:

Ю. И. Аврах — кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса Сочинского государственного университета туризма и курортного дела.

Буйленко В.Ф.

Б 90 Организационные и психологические аспекты сервисной деятельности: Учебное пособие. — Краснодар: Южный институт менеджмента, 2007; Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2012. — (Высшее образование). — 94 с.

ISSN 2227-8397

В предлагаемом учебном пособии рассматриваются научно-теоретические и психологические аспекты сервисной деятельности.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 100103 «Социально-культурный сервис и туризм». Квалификация – «специалист по сервису и туризму»).

Печатается по решению кафедры туристского и гостиничного бизнеса Южного института менеджмента.

ISSN 2227-8397

УДК 787
ББК Щ 95
Б 90

© Буйленко Виктор Федорович, 2007
© Издательство ЮИМ, 2007
© Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

I. РАЗНОВИДНОСТЬ УСЛУГ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Сфера бытового обслуживания населения
Кодекс профессиональной этики работников обслуживания
2. Посреднические услуги в современном российском предпринимательстве
3. Характеристика досуговых услуг

II. ПРЕДПРИЯТИЯ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ

1. Особенности общего управления сервисным предприятием
2. Организационная структура сервисного предприятия
3. Производственный менеджмент

III. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Процесс обслуживания потребителей
2. Прогрессивные формы обслуживания

IV. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО СЕРВИСУ И ТУРИЗМУ И КЛИЕНТА В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Вводные положения
1. Психология процесса обслуживания
Тактика обслуживания на этапах совершения заказа
 2. Этические основы, деловой этикет и эстетические аспекты сервисной деятельности
 3. Жалобы и конфликты при обслуживании клиентов
Понятие о жалобе
Понятие о конфликте
Исходы конфликтов
Способы разрешения конфликтов
 4. Единство этики и психологии в сервисной деятельности

Рекомендуемая литература

I. РАЗНОВИДНОСТЬ УСЛУГ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Сфера бытового обслуживания населения

Под сферой бытового обслуживания, как правило, понимают совокупность видов деятельности, функциональное значение которых в системе общественного производства выражается в оказании и реализации услуг для населения. В зависимости от их роли в процессе воспроизводства, от характера удовлетворяемых ими потребностей виды деятельности сферы бытового обслуживания значительно различаются между собой.

Они существенно дополняют личное потребление, участвуют не только в удовлетворении, но и в целенаправленном формировании потребностей населения, создании условий для экономии свободного времени населения. На современном этапе формирования рыночных отношений в экономике России широкое развитие сети малых предприятий бытового обслуживания способствует развитию предпринимательской активности, получению населением дополнительных доходов, увеличению количества рабочих мест и работающего населения, в том числе на условиях неполной занятости, то есть помимо основной работы.

Утвержденные 8 июня 1993 года постановлением СМ и Правительства РФ № 536 "Правила бытового обслуживания населения в Российской Федерации" напрямую не указывали те виды деятельности, для которых они разработаны. Трактовался этот вопрос следующим образом: «Правила бытового обслуживания населения в Российской Федерации... регулируют отношения между потребителями и исполнителями в сфере бытовых услуг», подразумевая, что указанная сфера уже известна и узаконена. Далее методом от противного в «Правилах...» выделялись те сферы деятельности, на которые они не распространялись, причем оставалось не ясным, являлись ли эти виды деятельности бытовыми и на них не распространялись «Правила...», или это совершенно другая область предпринимательского труда.

В конце 90-х годов бытовые услуги в общем объеме оказанных услуг населению в целом по России составляли 16%. При этом необходимо отметить, что объем бытовых услуг населению в общем объеме платных услуг упал по сравнению с предыдущими годами (30% в 1993 г.). Удельный вес бытовых услуг снижается при росте доли расходов населения на социально необходимые услуги, ранее предоставляемые бесплатно или со значительной скидкой (жилищно-коммунальные услуги, услуги системы образования, медицинские).

Именно в этой отрасли произошли процессы, имеющие негативные последствия для обслуживания населения России социально-важными бытовыми услугами. Результатами данных процессов стали:

- сокращение физических объемов производства бытовых услуг по сравнению с дореформенным периодом по всем основным группам бытовых услуг. Так, в 1998 г. объем бытовых услуг не превышал 24% от уровня 1990 года, в том числе прачечных - 8%, парикмахерских - 11%, химчистки и крашения - 5%, бань и душевых - 10%;

- структурные изменения бытовых услуг, растет спрос на услуги по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств, ремонту и строительству индивидуального жилья, индивидуальный пошив одежды, основными потребителями которых являются группы населения с высоким и средним уровнем дохода, при этом падает спрос на услуги по пошиву обуви, изготовлению и ремонту, на услуги прачечных;

- сокращение сети предприятий бытового обслуживания, особенно в сельской местности, как в целом, так и по отдельным видам услуг. К началу 1997 г. в России насчитывалось 57 тыс. мастерских, ателье, что в 2,2 раза меньше, чем на начало 1991 года, а в сельской местности соответственно в 3 раза меньше. Почти в 3 раза уменьшилась численность работающих в отрасли при том, что именно в этой сфере предположительно постоянно должны создаваться дополнительные рабочие места.

Результаты бюджетных обследований показывают, что во всех доходных группах население осуществляет расходы на оплату бытовых услуг. Диапазон разброса бытовых услуг в общем объеме данной категории потребительских расходов достаточно велик: от 1,1% в самой низкодоходной и до 36,4% в самой высокодоходной группах. Однако наличие этих расходов подтверждает неоспоримый факт, что даже при минимальных среднедушевых доходах население вынуждено потреблять бытовые услуги в силу их социальной значимости. Принципиальным моментом в оценке тенденций потребления отдельных видов услуг является необходимость дифференцированного подхода к различным видам услуг и сложившимся тенденциям реализуемого спроса на них, в том числе в силу имеющихся диспропорций в доходах различных слоев населения.

Кодекс профессиональной этики работников обслуживания

Требования профессиональной этики работников обслуживания фиксируются в специальном документе (кодексе). Приведем основные положения такого кодекса:

- Каждый заказчик должен почувствовать, что ему в ателье (мастерской) искренне рады.

- Каждый посетитель - потенциальный заказчик.

- Приветливый взгляд, добрая улыбка в сочетании с деловым поведением создают дружеский контакт и облегчают обслуживание.

- Принимайте заказчика таким, каков он есть. Не старайтесь его переделать за несколько минут общения с ним. Будьте тактичны, вежливы и радушны, но вежливость не должна переходить в угодливость. Вежливость – самое надежное средство в общении с людьми различного возраста, характера и темперамента.

- Внимательность работника - одно из основных условий благоприятного морально-психологического климата в салоне ателье, мастерской. Невни-

мательность – наибольшее зло во взаимоотношениях с заказчиком. Ничто так не травмирует психику, не удручает и не ожесточает, как равнодушие, пренебрежительное отношение к человеку.

- Умейте владеть собой, проявлять выдержку и терпение. Берегите себя, не позволяйте себе чрезмерно раздражаться.

- Отвечайте на грубость выдержкой и вежливостью.

- Никогда не оставляйте без внимания претензии и возражения заказчиков.

- Искренне и своевременно извиниться – это не унижение, а достойное признание определенной вины; это и признак культуры.

- Каждый поступок работника должен быть мотивирован и не вызывать у заказчика сомнения в его справедливости.

- Придерживайтесь согласованного с заказчиком времени его прихода.

- Держитесь прямо, не опускайте голову вниз, когда вы на виду, а тем более разговариваете с заказчиком.

- Старайтесь равномерно распределять свои физические и психические нагрузки, не забывайте о часах основного по тока посетителей.

- Вы не имеете права отзываться пренебрежительно об изделиях, которые заказчик отдает в ремонт, на восстановление или обновление.

- Берегите честь предприятия и своих товарищей.

Работнику бытового обслуживания недостаточно только выучить положения этого нравственного кодекса. Эти положения должны прочно перейти в его убеждения, стать его «второй натурой», не оставаться на бумаге. Однако некоторые работники контактной зоны, к сожалению, не соблюдают требований профессиональной этики. Клиентам еще приходится встречаться с черствостью, бездушием, высокомерным к себе отношением. Конечно, со всеми этими отклонениями следует вести непримиримую борьбу как административными, так и воспитательными методами.

2. Посреднические услуги в современном российском предпринимательстве

В современной экономике России продолжают выделяться и развиваться многие виды специализированных отраслей сферы услуг, как следствие формирования рыночной инфраструктуры. Особое развитие получил комплекс услуг коммерческого посредничества. Эти услуги обеспечивают процесс производства, обращения и эффективного потребления материальных и нематериальных благ.

Услуги делового посредничества проникают буквально во все звенья производства и потребления, обеспечивая более быстрое и надежное функционирование общественного капитала. Расширение услуг делового посредничества вовлекает в трудовую деятельность рабочую силу, которая по тем или иным причинам не задействована в материальном производстве, что особенно актуально для условий углубления процессов безработицы в России. В 2000 году в России функционировало около 20 тысяч посреднических организаций с численностью более 600 тысяч человек.

В нашем понимании услуги коммерческого посредничества ни в коем случае не ограничиваются торгово-закупочными операциями. Это особенно важно в двух внешне кардинально противоположных ситуациях: в условиях глубокого экономического кризиса и устойчивого экономического развития.

В первом случае абсолютизация торгово-закупочной деятельности может привести к сокращению объема продаж и свертыванию коммерческого посредничества, что обычно связано с падением деловой активности и снижением покупательной способности потребителей. Во втором – недостаточность торгово-закупочных функций обычно связана с возвышением потребностей, когда клиенты готовы платить не за товар как таковой, а за удовлетворение определенной потребности, что нередко требует поставить не только сам товар, но и товары сопровождения, а также широкий спектр услуг.

Можно выделить несколько групп услуг, оказываемых потребителям коммерческими посредниками:

- посредничество в реализации товаров и организации хозяйственных связей. Сюда входит: организация каналов реализации и приобретения продукции посредством биржевой, ярмарочной, аукционной и комиссионной торговли, посредничество в реализации и обретенной продукции между производителями и потребителями, в организации кооперирования промышленных предприятий и загрузки их свободных мощностей, посредничество в реализации неиспользуемых товарно-материальных ценностей и вторичных ресурсов;

- информационные и организационно-коммерческие услуги: обеспечение коммерческой, научно-технической, экономической, правовой и другой информацией потребителей и производителей продукции, изучение спроса и предложения на отдельные виды продукции и услуг по заказам клиентов, организационно-правовое и научно-техническое консультирование потребителей продукции и услуг. К этой группе относят и консалтинговые услуги по консультированию производителей, продавцов и покупателей в различных сферах деятельности, а также по исследованию и прогнозированию рынка товаров и услуг;

- производственные услуги: преобразование производственного ассортимента продукции в потребительский, изготовление продукции повышенной готовности к потреблению, монтаж поставляемого оборудования, проверка качества поставляемой продукции, ремонт и восстановление продукции, организация выполнения заказов на изготовление многооборотной тары, нестандартных изделий и т. п.

- транспортно-эксплуатационные услуги: доставка товаров потребителям, привлечение для транспортировки товаров специальных видов транспорта, посылочная торговля, погрузка грузов по доверенностям клиентов, экспедирование грузов и др.;

- финансово-расчетные, и кредитные услуги: коммерческое кредитование покупателей и продавцов, коммерческое

- финансирование (товарное и денежное) мероприятий по насыщению рынка товарами повышенного спроса; — арендные услуги (прокат, лизинг): предоставление в аренду оборудования, приборов, инструментов и другой продукции, производственных, складских, служебных и других площадей, тары, контейнеров и транспортных средств, сопутствующих аренде услуг по обеспечению потребителей сервисными работами, обслуживаемыми специалистами, исходными материалами и т. д.

В данном случае представлена одна из наиболее простых классификаций услуг делового посредничества. По нашему мнению, эти услуги могут быть классифицированы и по направлениям деятельности, в частности финансовые услуги, торговые услуги, околотаможенные услуги и пр.

По методологии планирования все услуги коммерческого посредничества можно объединить в две группы:

- 1) производственно-коммерческие;
- 2) информационно-коммерческие.

В первую группу входят услуги так или иначе связанные с воздействием на товарно-материальные ценности в сфере обращения. Из приведенной ранее классификации в данную группу могут быть включены следующие услуги: производственные, транспортно-экспедиционные и арендные. Вторая группа объединяет услуги, не связанные с непосредственным воздействием на товарно-материальные ценности, а представляющие собой процесс производства информации или информационно-финансового обеспечения товарного обмена, т.е. посредничество в реализации товаров и организации хозяйственных связей, информационные и организационно-коммерческие услуги, финансово-расчетные и кредитные услуги.

Одной из наиболее распространенных разновидностей посреднической предпринимательской деятельности является дилерство. За 1998-1999 гг. рост объемов реализации продукции через дилерскую сеть составил 23,4% против 2,2% в 1995 году.

Дилеры работают за свой счет, покупая товары у производителей и, становясь их собственниками, реализуют их от своего имени. По своему содержанию дилерство является частным видом предпринимательства, основанным на моделировании возможных партнерских связей между контрагентами, оценке и анализе их эффективности и выборе наиболее эффективного варианта партнерских связей.

Исходя из состояния российского рынка важное значение для дилерства приобретает использование консалтинговых услуг, анализ их специфики, организации, научно-методического и информационного обеспечения, выявления приоритетных проблем внутреннего консультирования в дилерской деятельности.

Инновационный аспект дилерства наряду со знанием потребителя, его вкусов, потребностей и предпочтений, особенностей осваиваемого сегмента рынка, объективной оценки собственных способностей, умений, навыков и финансовых возможностей предполагает обладание информацией об уровне развития науки, техники, технологий.

Дилер совместно с производителем участвует в инженерном обеспечении производства: он решает вопросы о технической документации, снабжении комплектующими, оборудованием, сырьем, оказывает помощь в приобретении новых технологий, на что дилерской фирмой выделяются необходимые финансовые средства. В ходе длительного сотрудничества между дилером и производителем возможно создание совместных структурных подразделений, решающих инновационные задачи производителя.

Принятие управленческих решений по дилерской деятельности должно быть основано на использовании полной и объективной информации, систематизированной консалтинговой службой. Комплексный подход к автоматизации управления дилерской фирмой обуславливает использование новых информационных технологий сбора, обработки и выдачи данных.

3. Характеристика досуговых услуг

В зарубежной практике принято выделять услуги отдыха и развлечений в отдельную группу, входящую в так называемые потребительские услуги. Например, отдых и развлечения включены в потребительские услуги населению (сюда же включены личные услуги бытового обслуживания). В среднем американцы тратят значительное количество средств на отдых и развлечения (совокупные затраты на эти цели в 3 раза превышают расходы на здравоохранение).

Предприятия различных видов развлечений, отдыха и культуры разделяются условно на три группы.

Первая группа: театры и студии, кинотеатры всех видов и рангов, музыкальное обслуживание и оркестры, танцевальные залы, студии, музыкальные автоматы в местах общественного пользования.

Вторая группа: предприятия, организующие активный отдых для населения, - плавательные бассейны, роликовые и ледяные катки, тир, школы верховой езды, клубы игры в гольф, бейсбольные и футбольные клубы, площадки для игры в кегельбан, парки отдыха, прокатные станции лодок и каное, пляжи, стадионы, легкоатлетические поля и т. д. и т. п.

Третья группа: всякого рода азартные игры.

Первая группа предприятий по объему затрат на их развитие наиболее значительна в обслуживании населения. На ее долю приходится 46% всей выручки предприятий и 50% занятых в сфере отдыха и развлечения. В культурном обслуживании населения главную роль играют кинотеатры, однако они теряют свои позиции. Общая выручка от демонстраций кинофильмов сокращается.

На посещение театров, опер, симфонических и прочих концертов население тратит почти в 1,5 раза меньше средств, чем на посещение кинотеатров.

Предприятия, предоставляющие услуги активного отдыха, забирают у населения 45% расходов на все виды развлечения и отдыха. Для этой под-

группы услуг принято рассчитывать количество, приходящееся на 1 млн. жителей плавательных бассейнов, пляжей, ледяных и роликовых катков, прокатных станций лодок и каноэ, клубов по игре в гольф, школ верховой езды, площадок для игры в кегельбан и т. д.

Кроме того, учитывается число спортивных сооружений, стадионов, легкоатлетических, бейсбольных и футбольных полей и других сооружений, рассчитанных на массовые зрелища.

Среди населения популярно времяпрепровождение, связанное с более или менее длительным пребыванием на лоне природы. В активном отдыхе большую роль играют национальные парки и заповедники, широкому пользованию которыми помогают хорошо развитые средства транспорта. Растет число посещений национальных парков и с целью лагерного, походного туризма, рыбной ловли, охоты, плавания по рекам, озерам и занятия зимними видами спорта. На долю разнообразных видов активного отдыха приходится около 50% всех посещений.

К сожалению, в России не принято выделять досуговые услуги в отдельную группу, но относящиеся к ним по своей сути услуги включены в те или иные группы платных услуг «Общероссийского классификатора услуг населению».

Основным признаком или параметром отнесения услуги в группу досуговых принята ее принадлежность к развивающим и/или развлекательным услугам, потребляемым в свободное от работы и учебы время.

В подгруппу развлекательных досуговых услуг входят услуги дискотек, ночных клубов, аттракционов, игорного бизнеса, различные шоу и спортивные зрелища, спортивная охота и рыбалка и т. п.

Подгруппа развивающих услуг имеет более сложную структуру и дополнительные классификационные параметры. С целью выделения конкретных видов развивающих услуг досугового характера можно выбрать параметр, характеризующий направление или цель развития. Такими целями являются:

- тело (спортивно-оздоровительные услуги);

- ум (информационно-познавательные услуги);
- вкус (эстетические услуги);
- различные навыки (обучающие услуги), которые, в свою очередь, делятся на: профессиональные; хозяйственные; этические и др.

Включение услуг библиотек и читальных залов в структуру платных также обусловлено объективными причинами: как показывают различные исследования, в условиях снижения государственного финансирования, многие библиотеки вынуждены переходить на платный характер обслуживания читателей.

Нужно отметить, что досуговые услуги являются важнейшей составляющей так называемой социальной экономики, категории чрезвычайно многогранной, охватывающей обширный круг экономических объектов и процессов. В связи с этим изучение потребностей людей в области проведения досуга является частью социальной экономики, которая изучает, исследует, анализирует природу возникновения потребностей в тех или иных досуговых услугах, потребительские запросы, структуру потребления услуг, выделяет потребности различных социальных групп, регионов с учетом разнообразия самих потребностей и потребителей услуг досуга.

Так как социальная экономика ориентирована на человека, призвана способствовать удовлетворению его запросов, интересов, потребностей, то о ее состоянии и развитии судят по тому, как живут люди, а соответственно, и по тому, как они работают и проводят свой досуг. При всем многообразии жизненных проявлений можно формировать общее представление об условиях, в которых работают и отдыхают люди, о том, насколько они довольны этими условиями, что им дает жизнь. Все это вместе взятое определяет качество жизни.

Качество жизни охватывает и характеризует весь диапазон ее свойств, распространяется на все ее стороны, отражает удовлетворенность людей предоставленными им материальными и духовными благами, отражает обеспеченность, комфортность, удобство жизненных условий, их приспособлен-

ность к современным требованиям, безболезненность и продолжительность жизни.

«Качество жизни» измеряется качественными показателями, в отличие от «уровня жизни». Понятие «уровень жизни» в большей степени характеризует количественную меру благосостояния людей и чаще всего определяется количественными, числовыми показателями.

Каковы главные, наиболее широко используемые в экономической практике измерители уровня жизни, характеризующие и уровень проведения досуга?

Структура и уровень потребления основных видов благ и услуг в натуральном выражении в расчете на одного человека или на одну семью за год, либо мера обеспеченности человека и семьи потребительскими благами служат важнейшими показателями уровня жизни населения страны, региона или определенных социальных групп (городское и сельское население, молодые и престарелые, мужчины и женщины, работающие и неработающие). Соответственно, при оценке уровня проведения досуга используются такие показатели, как количество библиотек, кинотеатров, театров, концертных залов, спортивных сооружений, а также относительные показатели, такие, как число книг и журналов в массовых библиотеках на 1000 населения, число мест в клубных учреждениях на 1000 жителей, количество посещений киносеансов одним жителем и т. п.

К числу показателей, характеризующих уровень жизни и, следовательно, уровень проведения досуга, относят денежные доходы населения в расчете на одного человека или семью.

Наряду с денежными доходами на уровень жизни и уровень проведения досуга влияют общественные фонды потребления, к которым относят блага и услуги, предоставляемые государством населению бесплатно или за ограниченную плату. Это такие досуговые услуги, как: услуги культуры и физической культуры, услуги по обеспечению массового отдыха в парках, заповедных местах, на общественных пляжах. В условиях рыночной экономики та-

кие услуги бесплатны или частично платны только для отдельных категорий потребителей, обладающих низкими доходами.

В качестве определяющего показателя уровня жизни и проведения досуга можно использовать также количество свободного времени. Возможно его сопоставление с рабочим или полным временем.

Если судить об уровне проведения досуга людей по их текущему потреблению досуговых услуг, то самое существенное влияние на него в условиях рынка оказывают доходы и цены.

Потребности населения в досуговых услугах очень тесно связаны с образом и уровнем жизни. Во-первых, сам круг потребностей характеризует жизнь людей с позиций их желаний, устремлений, интересов. Потребности могут быть как рациональными, так и иррациональными. Во-вторых, уровень жизни – это, прежде всего, уровень удовлетворения наших потребностей.

По степени важности досуговых услуг можно выделить первостепенные (социально-значимые) и второстепенные услуги (в основном развлекательного характера).

Сфера досуговых услуг сегодня должна рассматриваться не только как фактор, снижающий социальную напряженность, но и как важный сектор экономики, обеспечивающий рост занятости, развитие наукоемких отраслей, значительный приток доходов и новых налоговых платежей в государственные бюджеты.

4. Особенности сервисной деятельности в России

Если рассмотреть основные статистические показатели развития услуг в России за последнее десятилетие, то можно увидеть, что в 1993 г. валовой внутренний продукт в экономическом исчислении резко упал по отношению к 1990 г. Но уже в 1996 г. по отношению к 1990 г. он вырос с 23 до 53%, а общая численность занятых в сфере сервиса возросла с 37 до 50%.

Но вряд ли правомерно считать, что данный рост отображает эффективное включение отечественной сферы услуг в мировые процессы, связанные с сервизацией экономики. В большей степени он свидетельствует о кризисе сферы материального производства. К тому же увеличение доли сервиса в валовом внутреннем продукте России сопровождалось резким спадом производства социальных и культурно-эстетических услуг: бытовых, медицинских, санаторно-оздоровительных, спортивно-туристских услуг, а также услуг в сфере искусства, музейного и библиотечного обслуживания и др.

Многие новые виды сервиса генерируют услуги высокодоходного характера, т.е. нацеленные преимущественно на небольшую часть обеспеченных и сверхобеспеченных людей. В то же время частный капитал не склонен осваивать малорентабельные сервисные производства, необходимые обществу и регионам страны.

С другой стороны, за последние 10-15 лет отечественный сервис освоил множество разновидностей услуг, с которыми общество советского периода впрямую не сталкивалось: консалтинг, инжиниринг, лизинг, психологическое и семейное консультирование, культурновалеологические услуги, игровой и шоу-бизнес и др.

Своеобразным импульсом в деле освоения сервисных инноваций оказался финансовый кризис 1998 г. В неблагоприятных экономических условиях многие предприятия сервиса вынуждены были проявить повышенный динамизм и гибкость, быстро реагируя на требования стремительно меняющейся конъюнктуры и потребительского спроса. В этот период:

- шло интенсивное совершенствование прежних видов и направлений сервисной деятельности;
- появлялись новые для российского общества виды и направления услуг;
- разрабатывались оригинальные сервисные продукты.

Примечательно, что в меняющейся ситуации многие сервисные организации и учреждения социокультурного профиля, продолжая работать на базе

бюджетно-государственного финансирования, вынуждены были активно осваивать новые виды и формы обслуживания. Особенно примечательно в этом отношении улучшение библиотечного и музейного обслуживания.

Сегодня крупные библиотеки страны работают иначе, нежели 10-15 лет назад. Все они активно осваивают принципы работы книгохранилищ в условиях информационной культуры. Это связано с освоением технологий работы в рамках масштабных информационных сетей, компьютерной техники в деле создания, сбора, обработки, хранения, распространения и поиска информации, а также новых видов обслуживания посетителей.

Основное книгохранилище страны - Российская государственная библиотека - переходит на обслуживание заказов читателей посредством так называемой системы электронной циркуляции. В этом случае все читатели снабжены пластиковыми билетами с баркодом и фотографией владельца. Подобный читательский электронный билет позволяет свести к минимуму время заказа и ожидания книги из хранилища, ускорить другие формы обслуживания посетителей, а также предоставлять множество услуг, связанных с выходом читателя к базам данных различных библиотечных центров страны и мира.

Музейные центры страны также заняты поиском новых форм обслуживания, способных привлечь в них многочисленных посетителей. Речь идет не только об обновлении экспозиций, разработке новых экскурсионно-тематических направлений работы. В этом плане примечательны более тесные связи музеев с образовательными центрами, турбизнесом, а также предоставление посетителям более широкого диапазона дополнительных услуг (продажа печатной, сувенирной продукции и т. п.) современного типа.

В связи с этим рассмотрим шаги, которые предпринимает широко известный мемориальный Государственный историко-литературный и природно-ландшафтный музей-заповедник А. С. Пушкина «Михайловское». Работники музея, исходя из понимания мирового и российского значения этого мемориального центра, рассматривают перспективы его развития в рамках

сохранения его как живого свидетельства жизни национального поэта, как механизм поддержания нашей исторической памяти. Поэтому они считают первой своей задачей бережно соединить материальные (ландшафт, постройки, музейные экспонаты) и духовные (стихи поэта, воспоминания современников) свидетельства прошлого с современным образом жизни и потребностями посетителей, которые приезжают в заповедник как туристы.

С другой стороны, на территории невозможно полностью отказаться от «новодела», построек технического назначения, уборочных машин на дорожках парка и др. Особое направление в работе музея уделяется современным формам пропаганды пушкинского поэтического наследия и обслуживания туристов: продаже сувениров, печатной продукции, проведению специальных пушкинских мероприятий и т. п.

В качестве нового сегмента отечественной сферы услуг, рожденного новыми условиями жизнедеятельности общества, выступают интернет-услуги, приобретающие для потребителей комплексный характер (информационные, коммуникационные, художественно-эстетические и т. п. услуги).

Интерактивные мультимедийные интернет-услуги стартовали в России уже через 5 лет после их появления на Западе. Однако в настоящее время темпы прироста показателей российского сегмента выше мировых. Российские компании, предоставляющие услуги провайдинга и хостинга (размещения клиентских web-сайтов), оценивают свой рынок оптимистично: годовой рост клиентской базы предполагается на уровне 150%, скорость доступа, по прогнозам, возрастет вдвое. Этот процесс будет сопровождаться снижением тарифов в среднем на 20-25%.

Повышенная потребность отечественного сервиса в инновациях особенно остро ставит проблему освоения российскими предприятиями сферы услуг инноваций в организации услуг и формах обслуживания потребителей, идущих к нам из мировой практики.

Рассмотрим трудности внедрения новых направлений обслуживания на примере такого сложного сегмента услуг в рамках консалтинга, как венчур-

ный бизнес, т.е. бизнес, продвигающий в производство рискованные научные разработки. В том случае, когда внедрение научной разработки оказывается удачным, экономический эффект намного перекрывает все предварительные расходы.

Венчурный бизнес выступает одним из прародителей нынешнего этапа научно-технической революции, который смело продвигает эффективные научные разработки в любую сферу практики. Казалось, что в России, у которой после распада СССР осталась основная часть научно-проектной элиты, этот вид сервиса может найти широкое применение

Сегодня в стране зарегистрировано 40 тыс. малых предприятий (с общей численностью в 200 тыс. человек), у которых в уставе прописан вид деятельности: «наукоемкая продукция». Для первого этапа развития венчурного бизнеса это неплохое начало. Однако в год новой продукции эти фирмы производят всего лишь на 30 млрд. рублей, что ничтожно мало в объеме производства сервисной деятельности и совершенно недостаточно для венчурного бизнеса. Вместе с тем к этим фирмам проявляют немалый интерес иностранные покупатели, готовые купить (и скупающие) новые технологии. Да и у отечественного производственного бизнеса капиталы имеются. Однако российский венчурный бизнес развивается медленно.

Во-первых, никто из отечественных бизнесменов не спешит инвестировать научно-технический прогресс. Психология современного отечественного предпринимателя сформировалась под влиянием неустойчивой обстановки в России, когда надо было в максимально короткие сроки вернуть капитал с наибольшей прибылью. При этом качество и вид бизнеса не принимались во внимание. Инновационные же проекты требуют тщательной научной экспертизы, серьезного исследования их коммерческих перспектив.

Во-вторых, выступает на первый план второй тип препятствий для венчурного бизнеса: отсутствие рыночной базы его развития. В стране необходимо с нуля создавать проводящую сеть финансовых посредников, готовить профессиональных менеджеров в этой сфере, развивать адекватно капитали-

зированный фондовый рынок, позволяющий конвертировать результаты предпринимателей в другие высокодоходные активы, и т. п. Но в России эти компоненты рыночной инфраструктуры пока не сложились.

Теперь рассмотрим распространенность разных типов организационных структур в отечественном сервисе в зависимости от масштабов деятельности и числа работающих. Сначала остановимся на крупном бизнесе.

Примером могут служить те крупные структуры бизнеса и системно-отраслевые организации (принадлежащие государству, негосударственные и смешанные), которые сохранились в нашей стране от предыдущего этапа ее развития. Укажем на крупные банковские структуры (Сбербанк, Внешэкономбанк и др.), крупные компании перевозчиков (Аэрофлот, МПС и др.), торговые организации (фирма «Детский мир» и др.), организации связи («Космическая связь», «Связьинвест») и масс-медиа (ВГТРК и др.).

Второй тип крупных сервисных организаций в последнее десятилетие зародился и развивается в рамках так называемых интегрированных бизнес-групп (ИБГ) – «ЛУКОЙЛ», «Юкос», «Интеррос», «Сибирский алюминий», АФК «Система» и ряд других.

Среди указанных ИБГ преимущественно сервисом занята лишь крупная акционерная финансовая компания «Система», основу которой составляют наукоемкие отрасли связи, телекоммуникации, предприятия НИОКР, а также страхование, торговля.

Ядро деятельности остальных ИБГ базируется на работе промышленных предприятий, связанных с нефтяным бизнесом, цветной металлургией и др. Но главное в деятельности подобных групп заключается в том, что, являясь в большинстве случаев холдингами, они включают в себя сервисные структуры, призванные обеспечить обслуживание самих этих групп и их партнеров.

Так, в рамках таких групп действует акционерный коммерческий банк (или несколько банков), выступающий в качестве собственной кредитной организации, расчетного финансового центра, депозитария хранения ценных бумаг и др. Кроме того, данные группы развивают свои филиалы дилеров для

сбыта продукции в стране и за рубежом, способны оказывать биржевые, торговые, лизинговые, инвестиционные и другие услуги. Помимо этого в каждой из групп имеется широкий спектр внутреннего обслуживания: медицинские и оздоровительные организации, страховые компании и др. Примечательно, что именно страховым компаниям в ряде случаев удастся выйти из своей ИБГ и стать самостоятельным агентом на отечественном страховом рынке (фирмы «РОСНО», «Прогресс Гарант»).

В целом указанная практика ИБГ свидетельствует о том, что каждая группа стремится компенсировать слабую рыночную инфраструктуру в отечественной практике хозяйствования и несовершенный сервис внешней институциональной среды при решении своих внутренних проблем. Природа подобных групп не связана с созданием предпринимательских сетей, но тяготеет к более жесткой структуре организации холдингового типа. Однако в переходных условиях данные ИБГ оказались более устойчивыми к внешним неблагоприятным воздействиям.

Укажем на еще одно направление, породившее в отечественной практике последнего десятилетия крупнейшие сервисные организации, – рекламный бизнес. В современной России действует множество разных рекламных агентств, выполняющих посреднические функции между рекламодателями, с одной стороны, а также каналами распространения рекламы и потребителями, с другой. Наиболее крупные из таких агентств группируются вокруг ведущих российских телеканалов, хотя при этом заняты производством не только телерекламы.

Статистика свидетельствует также о территориальной сегментации разных видов и типов российского сервиса, которая углубилась сравнительно с советским периодом и в настоящее время выражена намного более рельефно, чем в любой другой стране мира. Это объясняется не только естественным тяготением сервиса к крупным и средним типам поселений (как это имеет место, например, в плотно заселенной Западной Европе и в других регионах мира). К этому добавляется наличие в нашей стране малоосвоенных террито-

рий, а также множества поселений, которые лишены рыночной инфраструктуры: удобных дорог, средств связи, центров инвестирования, фондов социальной поддержки и защиты коммерческой деятельности и др.

Особенности регионального развития отечественной экономики серьезно тормозят развитие коммерческого сектора услуг. Сервисный бизнес в настоящее время тяготеет в основном к столицам и к ряду крупных промышленных центров, крайне медленно (особенно это касается малого бизнеса) проникая за Урал, на Дальний Восток, на северные территории страны.

В рассматриваемый период в отечественную сферу сервиса стали широко внедряться зарубежные производители услуг. В связи с этим следует отметить проникновение на наш рынок услуг крупных зарубежных фирм-производителей высокотехнологичной продукции, прежде всего электронной. Широкому кругу потребителей крупных городов подобные фирмы известны своим глобальным сервисным обслуживанием бытовой и офисной электроники (Sony, Panasonic, Philips, Samsung, Xerox, LG и др.), программного обеспечения (Microsoft, Symantec и др.) и т. п.

Отечественным предпринимателям в сфере бизнеса пришлось столкнуться не только с продвинутыми мировыми образцами сервисных продуктов. Экономическая конъюнктура, которая складывается во многих соседних с Россией странах, стимулирует предприимчивых людей из ближнего зарубежья приезжать в нашу страну, где, по их представлениям, предоставляется неплохая возможность заработать. В крупных и средних городах страны сегодня действуют гастарбайтеры, а также группы предпринимателей из Украины, Закавказья, Китая, Вьетнама и других стран.

Предприниматели из Закавказья работают в артелях (сбор урожая, производственное и жилищное строительство, дорожно-ремонтные работы и др.), в общественном питании, в рыночной торговле (продажа цветов, овощей, фруктов, а также дешевой одежды и др.).

Китайская диаспора (которая в значительной части состоит из нелегальных мигрантов) уверенно освоила челночную торговлю ширпотребом, а в

ряде российских городов держит в своих руках точки дешевого общественного питания. Ее представители занимаются разведением и торговлей овощами, а также берутся за неквалифицированную работу.

II. ПРЕДПРИЯТИЯ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ УСЛУГИ НАСЕЛЕНИЮ

1. Особенности общего управления сервисным предприятием

Процесс управления сервисного предприятия имеет множество общих характеристик с управлением любой организацией, действующей в сельскохозяйственном или индустриальном секторе. Так же как и во многих организациях, процесс управления здесь связан с вертикальным разделением труда (общее руководство, руководство средними и низшими звеньями), а также с компонентным разделением сервисного производства на подразделения, отделы, сектора и др.

Прежде всего рассмотрим особенности управленческих процессов, которые имеют место на сервисном предприятии (организации). Важнейшими функциями управления являются следующие:

- формирование целей и задач производственной деятельности;
- планирование продвижения к целям и разрешение задач;
- принятие решений, т.е. осуществление выбора тех или иных вариантов действия;
- реализация решений — выработка приказов, мотивация персонала, его инструктаж и организация, распределение обязанностей, регулирование процессов выполнения приказов;
- контролирование выполнения намеченных планов, отдаваемых приказов и т.п.

Вместе с тем управление в сфере сервиса приобретает ярко выраженные особенности, которые позволяют выделить его специфику на фоне управления в промышленном или сельскохозяйственном производстве, а также в организациях некоммерческого типа (политических, общественных и др.). Управление в сфере сервиса подчинено задачам рыночного развития производства услуг (организация труда персонала, повышение производительности труда работников, достижение конкурентоспособности услуг, их прибыльность и др.). Одновременно оно нацеливается на реализацию многооб-

разных запросов и потребностей больших групп людей, конкретных индивидуумов, которые вступают с производителем услуг в процессы рыночного обмена.

Но отношения между производителями и потребителями услуг не сводятся полностью к рыночному обмену - между ними разворачиваются более напряженные взаимодействия, насыщенные социальными, культурными, психологическими компонентами. Другими словами, производственно-технологические процессы в деле управления сервисным предприятием оказываются далеко не единственными, а во многих случаях не определяющими в деятельности сервисного предприятия. Все это формирует отличия сервисного менеджмента от управления в организациях общественного типа.

Под углом зрения сервисной специфики рассмотрим процессы управления на предприятиях сферы услуг. Начнем с анализа *общего менеджмента*, который связан с выработкой целостной политики развития предприятия и тесно переплетается со стратегическим управлением. При этом многое в характере общего управления зависит от масштабов деятельности предприятия, численности его персонала, от организационно-правовой формы.

В крупной акционерной компании, действующей в сервисной отрасли, с числом акционеров более 50 высшее руководство представлено советом директоров, комитетами и правлением. Совет директоров разрабатывает общую политику, правление осуществляет ее реализацию, а генеральный менеджер (главный администратор, директор, управляющий и др.) держит в своих руках все нити функционирования фирмы (предприятия) или системы, состоящей из головного предприятия и его филиалов.

На среднем предприятии сферы сервиса высшее звено управления представлено гораздо меньшими административными силами. В этом случае речь может идти о 3-7 лицах, принадлежащих к администрации, принимающих важнейшие для предприятия решения и следящих за их реализацией. Так, группу администрации обычно составляют высшее должностное лицо (директор или управляющий), один или несколько его заместителей и главные

менеджеры, возглавляющие важнейшие подразделения предприятия (заведующий производством или руководитель процессом обслуживания, инспектор по кадрам).

На малом предприятии все функции управления, как правило, сосредоточены у одного лица.

Рассмотрим функции и задачи, которые входят в круг обязанностей высшего звена менеджмента сервисного предприятия. Важнейшими его функциями выступают:

- выработка целей, стратегии развития и планирования деятельности предприятия;
- оценка рыночного потенциала предприятия и определение критериев эффективности его деятельности в целом;
- осуществление общих административно-распорядительных и организационно регулирующих действий;
- коммуникативно-координирующая функция внутри коллектива и коллектива с внешней средой;
- контролирующая функция применительно к основным направлениям деятельности и к персоналу;
- функции обеспечения общей безопасности работы предприятия и безопасности услуг;
- выработка общей стратегии обслуживания потребителей и создание позитивного имиджа предприятия в общественном мнении;
- развитие связей компании с хозяйственно-социальной средой (партнерами, профессиональной средой, общественностью, властями);
- сбор, анализ и использование деловой информации, приобретающей в современных условиях принципиально важное значение, связанное с требованиями динамизации бизнеса в информационном обществе.

Указанные функции распадаются на множество частных линий деятельности, поэтому реально представители высшего звена менеджмента осу-

существляют гораздо большее число функций. Это особенно наглядно видно на примере разработки стратегии и целей развития сервисного предприятия.

Под *целью* понимается желаемое состояние предприятия в ближайшем будущем и дальней перспективе. Именно цель определяет направление движения производственных процессов: что, сколько, где и как будет производить компания, фирма. Цели бывают главными или второстепенными, общими или частными, долгосрочными или краткосрочными, конечными или промежуточными.

Главной целью в бизнесе любой компании, конкретного предприятия является выживание и развитие, сохранение рыночного потенциала и конкурентоспособности. А целью, которая конкретизирует эту главную цель, выступает прибыль. Менеджмент создает условия для успешного функционирования предприятия, исходя из того, что реальная прибыль выступает не причиной существования фирмы, а результатом ее деятельности.

К общим целям, которые ведут к повышению прибыли, относятся такие, как:

- обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности;
- разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы;
- обеспечение экономической устойчивости положения фирмы и всесторонней безопасности ее работы.

К специфическим и конкретным целям можно отнести следующие:

- определение рентабельности по каждому отдельному подразделению, выступающему центром прибыли;
- цели по основным видам хозяйственной деятельности;
- цели хозяйственных подразделений, филиалов и др.

Одна из важнейших задач высшего менеджмента - определение целей предприятия на ближайшую (2-4 года) и дальнюю (5 лет и более) перспекти-

вы. Менеджмент в этом случае сводится к умению ставить и достигать поставленные цели.

Цели выступают основой выработки стратегии предприятия (фирмы). Стратегия сервисного предприятия — это рассчитанная на перспективу совокупность мер, обеспечивающая достижение целей, намеченных компанией. Назначение стратегии заключено в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственные процессы обслуживания по избранному пути.

При наличии множества сходных общих целей (выживание, прибыль и др.) разные сервисные компании, предприятия выбирают неодинаковые пути развития. В этом состоит умение высшего звена менеджмента найти благоприятные возможности там, где их никто не видит, выработав для своей фирмы альтернативные формы деятельности.

Выработка стратегии связана с решением следующих задач:

- разработка стратегических целей;
- оценка альтернативных путей деятельности и выбор наиболее реалистичных и перспективных из них;
- оценка внешних возможностей их реализации и внутренних предпосылок для их решения предприятием;
- анализ важнейших тенденций в области маркетинговой деятельности;
- оценка деятельности предприятия на основе различных критериев с учетом намеченных целей и планов (финансово-ресурсных, инновационно-внедренческих, кадровых и др.);
- подготовка детальных оперативных планов, программ, бюджетов.

Предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. При этом возможны различные *виды стратегий*: продуктивно-рыночная, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, инновационная, инвестиционная стратегия, стратегия с опорой на человеческие ресурсы. Данные виды стратегии могут пересекаться друг с

другом. Как правило, меняется их очередность и приоритетность в зависимости от конъюнктуры и внутренних возможностей фирмы.

В мировой практике предпринимательства глубоко укоренены механизмы выработки долгосрочных целей и планирования деятельности конкретного предприятия. Российский бизнес сферы услуг приступил к решению этих задач в рыночных условиях сравнительно недавно. Это обстоятельство осложняется глубоким кризисом экономики, затрудняющим выработку стратегического управления и планирования на любом предприятии. Кроме того, как указано выше, ослабление государственно-правовых рычагов регулирования хозяйственной практики, а также проникновение криминала в сервисное предпринимательство закрепили в сфере услуг тактику выживания одного дня. Нередко на сервисных предприятиях торжествуют принципы: прибыль любой ценой, а там видно будет; быстрые сделки - быстрые деньги и др. Эта психология и поведение мешают преодолеть общий кризис, наносят огромный ущерб становлению цивилизованного предпринимательства в сфере сервиса, в экономике страны в целом.

Особенно распространено убеждение в ненужности стратегического менеджмента и основ планирования производства среди руководителей малых предприятий сервиса. Долгосрочные планы порой расцениваются ими как что-то нереальное или ненужное. В этом, помимо слабой готовности работать в рыночных условиях, сказывается своеобразная реакция на засилье бюрократического планирования советского периода. Во всех этих случаях недооценка работниками стратегического менеджмента и планирования усугубляется недостатком профессиональных знаний по управлению предприятием, недостаточным информационным обеспечением, ориентацией на сиюминутный спрос потребителей или быстротечную моду, опорой в основном на собственный опыт и интуицию, а не на планирование и долгосрочный расчет.

Конечно, долгосрочные программы развития разрабатываются и реализуются на небольшом предприятии иначе, нежели на среднем и крупном. Вся

организация и технологии обслуживания на малом сервисном предприятии в большей степени ориентированы на повседневный спрос, в то время как изучение и прогноз долгосрочных тенденций считаются излишними; работники предприятия чаще всего удовлетворяют маломасштабный индивидуализированный спрос в пределах пространственного и предметно-узкого сегмента рынка и т.п.

Но какую бы сторону деятельности малого предприятия мы ни взяли: оперативное планирование производства, обеспечение ресурсами, маркетинг, - все они в той или иной степени нуждаются в масштабном, рационализированном и скоординированном подходе к работе предприятия. При этом следует учесть, что авторы даже наиболее продуманных целей и планов не могут предугадать все, что наступит в будущем. Поэтому менеджер, реализуя тот или иной план, никогда не может быть избавлен от неуверенности в его результатах - они зачастую не совпадают с запланированными. Однако эту ситуацию следует расценивать как нормальную. Главное состоит в том, что стратегические планы позволяют минимизировать неопределенность в сознании людей, принимающих решения, повышают надежность выбранных альтернатив развития предприятия.

По мере нормализации хозяйственных процессов тактика ухода от стратегического управления и планирования деятельности крупных, средних и малых предприятий сервиса находит все меньше сторонников у отечественных менеджеров. Сегодня многие руководители убеждаются в том, что без этих инструментов общего менеджмента сервисных предприятий их эффективное развитие не может иметь место. Решение повседневных задач бизнеса начинает постепенно подчиняться более отдаленным перспективам. К настоящему времени многие российские предприниматели сферы сервиса не только овладели умением выживать в неустойчивой и мало прогнозируемой среде, но научились самоадаптироваться, формировать и расширять вокруг себя пространство нового порядка. Это позволяет им уверенно планировать будущее свое развитие. Исследователи изучают подобное поведение бизнеса в

кризисной среде в рамках теории "пульсирующего" менеджмента, учитывающего нелинейное развитие экономической конъюнктуры и общественно-политической ситуации*.

Представители высших звеньев менеджмента сервисного предприятия не могут быть кабинетными руководителями. Сущность их работы требует от них постоянного взаимодействия с подчиненными, потребителями, представителями бизнеса, властных структур. Мимо их внимания не должны проходить также каждодневные оперативные вопросы обеспечения качественного обслуживания. Все это требует от них мониторинга внутренней и внешней информации о делах фирмы. Далеко не в каждом случае представитель высшего управленческого звена обязан вникать в любую мелочь, но он должен уметь точно оценивать, в каких ситуациях вопрос не может быть решен без него. Функция работы высшего звена менеджмента на среднесрочную перспективу заключается в том, чтобы его представители уделяли внимание разработке планов и программ, позволяющих усовершенствование текущего управления на предприятии, осуществляли контроль за организационной структурой и процессом обслуживания.

Для руководства любой компании, фирмой сервиса предметом особого внимания выступает *обеспечение безопасности* предприятия и бизнеса в целом. При этом речь идет о многостороннем подходе к безопасности, прежде всего таких сторон функционирования предприятия, как производственный процесс, обслуживание потребителей, работа персонала, предпринимательская активность. Данная задача приобретает особую актуальность в связи с немалым уровнем криминогенности отечественного бизнеса, слабой правовой и культурной основой взаимодействий предпринимателей между собой. Таким образом, обеспечение безопасности нацеливается не только против криминальных элементов, но и недобросовестных сотрудников, конкурентов.

Особенно остро проблема обеспечения безопасности стоит в тех сегментах и учреждениях сервиса, где сосредоточиваются огромные материально-технические, финансовые ресурсы, а также информация о них: учреждения

банковско-биржевого обслуживания, крупные торговые центры и складские помещения, музеи и др.

Опыт российских сервисных предприятий позволил выработать те принципы, которые необходимо учитывать руководству фирмы в ходе создания эффективной системы безопасности своего бизнеса:

- комплексность, т. е. всестороннее действие всех звеньев этой системы – охраны, режима входа и выхода в помещение фирмы, кадров, документов, техники и т.п.;

- упреждающий характер мер обеспечения безопасности;

- непрерывность действия системы безопасности - она должна действовать как во время работы, так и после закрытия фирмы;

- активность, настойчивость, нестандартные меры защиты;

- законность, т.е. использование только дозволенных методов обнаружения и пресечения правонарушений;

- экономическая целесообразность и сопоставимость с возможным ущербом;

- специализация всех мер и средств защиты;

- координация действий работников в этом направлении, четкое взаимодействие всех заинтересованных подразделений и служб.

- Особая забота представителей высшего звена управления сервисного предприятия - сплочение коллектива работников, их общая мотивация, а также создание общих условий для ротации и карьерного роста наиболее способных и ответственных сотрудников. Эффективные методы мотивации работников не могут реализовываться только представителями низовых и средних звеньев управления. В этом направлении важнейшие решения принадлежат ведущему руководству. К тому же персональное участие и личный пример руководителей способны стимулировать конструктивную деятельность рядовых сотрудников.

Анализ низовых звеньев управления и ряда других направлений менеджмента на сервисном предприятии осуществляется на материале нижеследующих разделов пособия.

2. Организационная структура сервисного предприятия

Процессы управления и выполнения работ в индустрии сервиса реализуются в рамках *организационной структуры* предприятия, учреждения. Структура в данном случае отображает организационное строение предприятия, способ функционирования в нем производственных процессов, а также связей и отношений между работниками разных подразделений.

Организационная структура сервисного предприятия позволяет ответить на такие вопросы: кто, что, где, какими средствами, когда и в какие сроки должен делать? Она задает определенный порядок распределения функций и видов деятельности между сотрудниками предприятия, а также регламентирует полномочия и объем ответственности за планирование, принятие решений, их выполнение и контроль. Практически организационная структура представлена основными отделами и подразделениями предприятия, а также связями и отношениями между людьми, потоками деловой информации и материальных ресурсов. На основе закреплённой структуры направляется и контролируется деятельность работников, отдаются распоряжения и приказы, организуются потоки потребителей.

Структура целенаправленно вырабатывается и воспроизводится в силу того, что она:

- позволяет рационально разделить и специализировать труд персонала по функциональным и содержательным задачам;
- формирует важнейшие каналы отношений и связей внутри коллектива, а также работников с потребителями;
- определяет задачи и обязанности каждого работника;

- определяет взаимоотношения между ними, а также их профессиональные роли.

Ранее, в доиндустриальную и индустриальную эпоху предприятия услуг имели простейшую организационную структуру: формировалось основное подразделение, связанное с производством услуг, и другое подразделение (не-редко меньшее по численности и объему труда), нацеленное на создание условий работы основного производства. Во многих случаях один работник совмещал множество производственно-служебных функций.

В настоящее время на малых, сверхмалых, частично на средних предприятиях сервиса данная структура продолжает сохранять свое значение. Здесь имеют место следующие характеристики организационной структуры:

- низкая степень разделения труда, работники нередко перегружены из-за совмещения множества служебных функций;
- руководитель непосредственно участвует в сервисном производстве;
- почти не встречается разделение на отделы;
- преобладают короткие прямые информационные каналы связи между работниками;
- доминируют неформальные (личностные) отношения между сотрудниками;
- координирование работы разных сотрудников устанавливается непосредственно ими путем прямых согласований и договоренностей;
- все это предполагает высокую степень организационной гибкости и реактивности на изменения спроса и др.

Однако чем более масштабно по объему работ и числу работников сервисное предприятие, тем больше в нем служб, подразделов, информационных каналов, предписанных инструкцией. Здесь более формализованы и обезличены служебные контакты, связанные с получением указаний и осуществлением контроля. Координирование связей создает значительные проблемы; низка степень гибкости реагирования на меняющиеся запросы потре-

бителей и др. Все это заставляет представителей организационного менеджмента обращать особое внимание на структуру сервисного предприятия.

В настоящее время на крупных, многих средних, а также на части малых предприятий сервиса действует дифференцированная, комплексная организационная структура. Основное производство на множестве современных сервисных предприятий распадается на несколько подразделений, среди которых выделяются организационные единицы, относящиеся к производству основных видов услуг, а также к работам заготовительного, вспомогательного, обслуживающего характера. Так, для современного отеля характерно наличие двух важнейших звеньев обслуживания гостей: служба размещения и служба питания. Остальные службы носят вспомогательный характер, хотя порой для них характерны разветвленные подструктуры, что свидетельствует о глубоком разделении труда в индустрии гостеприимства.

Рассмотрим ниже важнейшие типы организационной структуры, часто встречающиеся на малых, средних и крупных

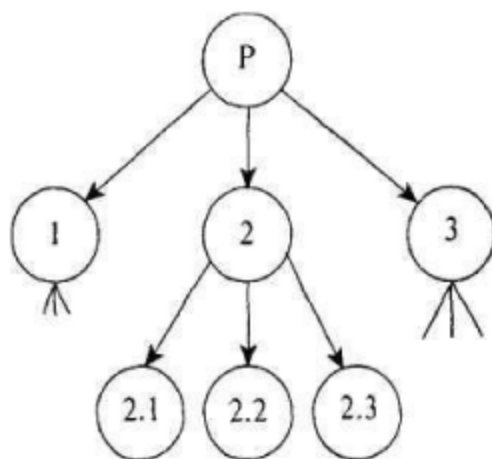


Рис. 1. Линейный тип организационной структуры:

Р - высший уровень руководства; 1,3 - вспомогательные подразделения; 2 - основное подразделение и его подструктуры (2.1, 2.2 и 2.3)

- вспомогательных подразделений - группа приема заказов, обслуживающие группы (бухгалтерия, отдел кадров, техническое обслуживание и др.), группы заготовителей (заготовка сырья, материалов, товаров и др.); предприятиях (в учреждениях) сервиса.

1. *Линейный тип* организационной структуры (рис. 1) состоит из:- высшего уровня руководства (руководитель, его заместители, члены администрации);

- основного подразделения, оказывающего услуги, - обслуживающий персонал и руководители их работы.

Линейный тип организационной структуры характерен для небольших (малых и средних) предприятий сервиса: парикмахерских, ателье, мастерских по ремонту бытовых приборов, кафе или небольших столовых и др.

2. *Функциональный тип* организационной структуры (рис. 2) приобретает более сложный характер в силу пересечения множество функциональных связей и отношений между отделами и группами сервисного предприятия.

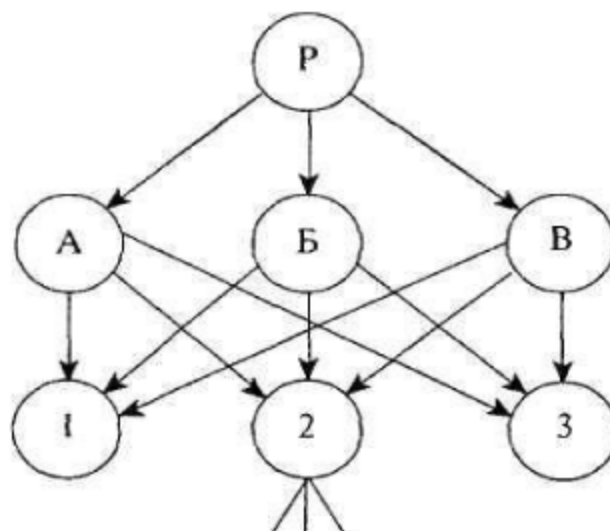


Рис. 2. Функциональный тип организационной структуры: P - высший уровень руководства; A - планово-экономический отдел, финансовый отдел; Б - технический отдел; В - информационно-рекламный отдел, 1, 2, 3 - основные подразделения, оказывающие услуги

При наличии функциональной структуры второй уровень организации принимает более разветвленный характер, в зону действия которого попадают подразделения, осуществляющие обслуживание потребителей. Такая структура характерна для более крупных предприятий сервиса, которые располагают целым рядом подразделений сервисного производства, а также создают отделы, берущие на себя функции их внутреннего обслуживания, - от-

дел приема заказов, рекламы и информации, планово-производственный отдел, отдел технического обслуживания, финансовый отдел и др. В рамках данной структуры обычно организована работа районных поликлиник, средних отелей, магазинов.

3. *Линейно-функциональный тип* организационной структуры (рис. 3) оказывается уместным в тех случаях, когда сервисное производство носит масштабный характер и состоит из крупных организационных единиц-подразделений. Будучи по целям деятельности подчиненным центральному руководству, каждое из таких подразделений снабжено совокупностью вспомогательных групп и обслуживающих отделов. Примерами такого организационного типа могут быть структуры крупных отелей (более 500 номеров), банков, больниц, вузов. К этому же можно добавить пример сервисной организации, имеющей свои филиалы на данной территории или на других территориях.

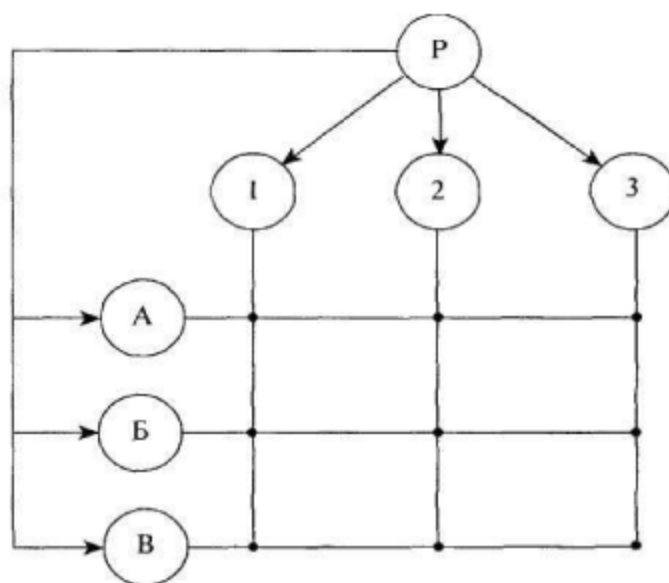


Рис. 3. Линейно-функциональный тип организационной структуры: P - высший уровень руководства; 1, 2, 3 - административно-руководящие и вспомогательные подразделения; А, Б, В - крупные сервисные единицы-подразделения

Разновидностью линейно-функционального типа структуры является бригадная организация.

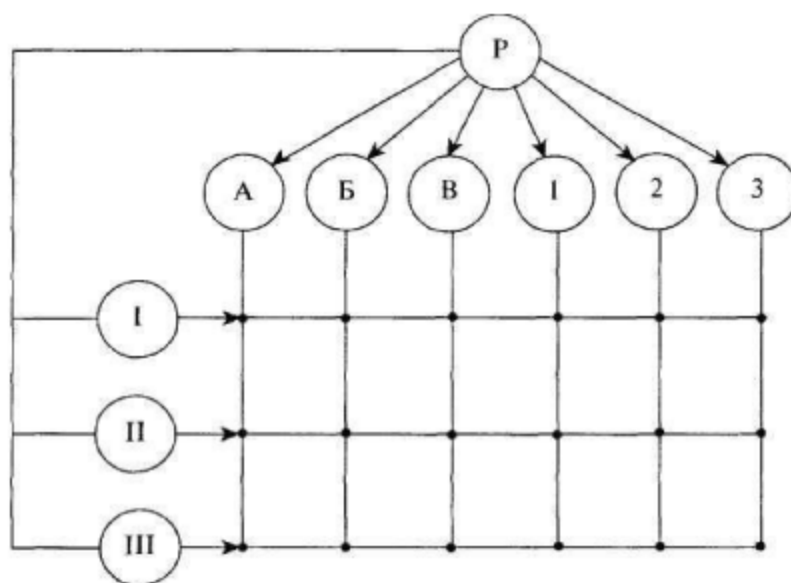


Рис. 4. Бригадный тип организационной структуры:
Р - высший уровень руководства; I, II, III - административно-руководящие и вспомогательные подразделения, А, Б, В - крупные единицы-подразделения, 1, 2, 3 - специализированные бригады

В этом случае предприятие обладает рядом участков или цехов сервисного производства, разнотипным набором услуг и трудовых операций. В рамках этих участков или цехов трудятся бригады (3-12 человек), осуществляющие оперативное обслуживание потребителей.

Примером бригадного типа структуры выступает организация районных жилищно-эксплуатационных контор в крупных городах. Работники конкретной конторы осуществляют на подведомственной территории и в жилом фонде разного рода сервисные работы: убирают улицы и лестничные пролеты, осуществляют ремонт сантехнического оборудования в квартирах, поддерживают в надлежащем виде электроосветительные сети, осуществляют расчет и сбор коммунальных платежей и др. Значительная часть указанных видов работ осуществляется участниками подобных специализированных бригад. Вместе с тем их общее обслуживание осуществляют вспомогательные отделы и группы.

В практике сервисного обслуживания разные типы организационных структур, рассмотренные выше, могут пересекаться, дополнять друг друга. Одни из составных единиц организации сервисного предприятия остаются стабильными; другие могут создаваться или упраздняться по мере необходимости.

Высокоэффективная организация сервисного производства во многом способна обеспечить качественный сервис. Все это заставляет практиков сервис-Ной деятельности обращать особое внимание на совершенствование организационных аспектов обслуживания. Современная научная теория представляют множество подходов к обеспечению эффективного организационного конструирования. Представим их классификацию.

1. *Классический* подход акцентирует внимание на целях предприятия, предлагает формальную структуру отношений, типичную для иерархизированной формы управления. При этом обосновывается важность технических и технологических требований и общих организационных принципов.

2. Подход в системе *человеческих отношений* – основное внимание уделяет социальным факторам: условиям труда, формальным и неформальным группам, лидерству, поведению работников в целом.

3. *Системный* подход интегрирует классический подход и подход в рамках человеческих отношений. Подробно рассматривает организационные проблемы в ракурсе социотехнических и социоприродных систем.

4. Подход *контингентирования* исходит из того, что невозможно выработать раз и навсегда наилучший подход к организации предприятия. Структура организации, ее менеджмент зависят от множества ситуационных переменных, что требует придать ей гибкий характер.

Исходя из природы и сущности сервисной деятельности, следует признать, что указанные подходы к разработке организационной среды предприятия не стоит абсолютизировать или противопоставлять друг другу. Элементы каждого из них широко используются в практике сервиса. Трудность заключается в том, чтобы на том или ином этапе сервисной деятельности удач-

но применять элементы каждого из них или умело комбинировать их между собой.

В этой связи обратим внимание на подход контингентирования. Он фокусирует внимание на многообразии ситуационных параметров сервисной деятельности. Данные параметры действительно неодинаковы, что можно видеть на разных по численности и объемам работ предприятиях, на стандартах обслуживания, используемых в разных секторах сервиса технологиях, характере клиентов и их запросах.

В современной практике разных видов сервисной деятельности, когда предприятие сферы услуг работает в быстро меняющейся внешней среде, менеджеры по необходимости вынуждены отходить от иерархически жесткой структуры и выработать гибкие организационные способы деятельности и многофункциональные нагрузки на одного работника, что в какой-то степени возрождает на новом уровне, казалось, давно устаревшие элементы обслуживания.

Такова, например, деятельность персонала небольших отелей, кемпингов в туристский сезон или работа персонала в условиях ярмарочной торговли, где ситуация постоянно трансформируется и каждый работник должен быстро переопределять свои функции. Эти разновидности сервисной деятельности практически отображают воплощение контингентированного подхода. Однако при этом важно не абсолютизировать данный подход. В противном случае могут быть утрачены здоровые характеристики других подходов к организационной структуре сервиса: формализующие, упорядочивающие, контрольные, координирующие и т. п.

При разработке и совершенствовании организационной структуры специалисты исходят из представлений о *целевых функциях* предприятия и функциональном назначении тех или иных подразделений, работников, операций. Организационная структура концентрируется вокруг подразделений с ключевыми функциями (звенья основного производства), к которым примыкают смежные, второстепенные и третьестепенные подразделения.

Однако не всегда легко выстроить корректную иерархию подразделений. Вспомогательными подразделениями обычно выступают те, которые связаны с обеспечением безопасности, инженерными структурами, ведут бухгалтерский учет, административную деятельность и др. Но работники некоторых из этих подразделений могут пытаться играть более важную роль. Например, бухгалтерия может претендовать на выполнение контрольных функций, в то время как она лишь обеспечивает поддержку деятельности предприятия. Финансовый контроль выступает элементом финансовой политики, которую осуществляют представители руководящего звена. Вместе с тем исключительно велика на любом предприятии сервиса служба персонала, которую не отнесешь к функциональным, второстепенным.

Помимо функционального критерия, при разработке организационной структуры учитываются также специализация работ, объем полномочий и размер контрольных функций разных подразделений, а также методы координации между ними.

На различных сервисных предприятиях существует разное число уровней в иерархии, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Найти золотую середину между количеством прямых подчинений и количеством командных уровней непросто. Раньше предполагалось, что один руководитель оптимально может управлять семью подчиненными. Но сегодня считается, что разные ситуации определяют неодинаковое число подчиненных у руководителя.

Руководство предприятием должно определить тот момент, когда начинается необоснованное умножение уровней в иерархии предприятия. Особенно часто эта опасность подстерегает крупные сервисные предприятия, где неизбежно большое число иерархических уровней. Их численность и структура зачастую свидетельствуют об окостенении живого организма и его бюрократизации.

Практика предприятий обслуживания и раньше и в настоящее время отработывала такие организационные формы работы, которые позволяли гибко реагировать на экономическую конъюнктуру, сокращая при этом излишнее количество уровней подчинения и численность персонала предприятия. В настоящее время успешно реализовать такие формы помогает освоение информационных технологий, внедрение частичного найма работников (почасовиков, на неполную рабочую неделю) и т.п. В современных условиях в организации предприятия (особенно это легко осуществить на среднем и малом по численности работников предприятии) выделяются три группы работников:

- основная группа — персонал выполняет основные производственные функции и трудится на полной рабочей ставке;

- руководящая группа — руководящие работники, которые трудятся также в стабильном режиме найма и осуществляют общее руководство, контроль субподрядных работ и т.п.;

- группа вспомогательная — состоит из гибкой рабочей силы.

Число работников в последней группе может увеличиваться или уменьшаться в зависимости от обстоятельств. Выгода данной группы обусловливается дешевизной рабочей силы, простотой найма и увольнения работников. Конечно, персонал этой группы требует особого внимания: нанятых людей надо всякий раз обучать, а также эффективно управлять и контролировать. Но выгоды от такой организации возмещаются и они очевидны.

Сокращение иерархических ступеней и числа персонала может осуществляться также за счет автоматизации некоторых звеньев обслуживания. Некоторые менеджеры предпринимают авангардные шаги: предоставляют потребителям самим принять участие в процессе обслуживания. Например, некоторые рестораны в ряде зарубежных стран стали практиковать участие посетителей в приготовлении пищи на кухне. Отели предоставляют клиентам возможность приготовить напитки в номере, постирать и почистить вещи в химчистке и прачечной самообслуживания при отеле.

Чтобы оптимизировать многочисленные организационные аспекты деятельности, на крупных предприятиях сервиса вводится организация особой *службы контроллинга*. Эта служба напрямую подчиняется либо руководителю предприятия, либо его заместителю. Она является самостоятельной и нейтральной по отношению к разным уровням линейного (административного) управления. Ее сущность сводится к тому, чтобы следить за выполнением основных целей, преодолевать несогласованность действий разных подразделений и всех работников в масштабе предприятия, добиваться рационального сочетания управленческих воздействий различного уровня.

Современная отечественная практика разработок организационной структуры свидетельствует, что по многим направлениям она заметно продвинулась к лучшему сравнительно с советским периодом. Функционирование в условиях рынка заставляет многие сервисные фирмы (особенно малые и средние) отказываться от излишних рабочих мест, переходить на совмещение нескольких рабочих функций одним работником и т. п.

Вместе с тем целый ряд аспектов организационной деятельности не удается оптимизировать, а отдельные стороны организации сервисных предприятий в ряде случаев даже деградировали. Выражается это в следующих фактах и тенденциях.

- На многих предприятиях сферы услуг отсутствует единая система заполнения формуляров и упорядоченный документооборот.

Это не позволяет наладить оперативное управление выполнением услуг, учетом и исполнением заказов.

- Спецификация работ, их функциональное назначение зачастую не выявлены или неточны. Отсюда нечеткое распределение должностных обязанностей работников.

- Взаимодействие между разными подразделениями и их координация слабо упорядочены.

- Отсутствует продуманный контроль работы подразделений и конкретных работников.

- Нередко случается так, что одни работники фирмы перегружены сверх меры, другие недогружены.

Все это ведет к тому, что российские потребители, как и прежде, порой не могут найти ответственного за неудовлетворительное качество обслуживания на многих предприятиях сервиса. В силу необъективных причин учет показателей организации обслуживания на предприятиях сервиса почти не ведется.

Из всего сказанного вытекает следующее: организационно-административные аспекты функционирования предприятия сервиса требуют к себе внимательного отношения. Деятельность предприятия должна быть налажена таким образом, чтобы организационные аспекты можно было трансформировать в соответствии с меняющимися требованиями окружающей действительности и корректировать цели и задачи предприятия.

3. Производственный менеджмент

Современное предприятие сервиса, как и любая иная хозяйственная рационально регулируемая структура, является определенной системной целостностью, представляющей собой синтез организационно-управленческой, производственно-технологической и социально-экономической подсистем. Ко многим подразделам сервисного предприятия применимы такие понятия, как «производство», «производственные участки». Однако в силу различий труда в сфере услуг, а также из-за исторических традиций во многих случаях по отношению к сервисным процессам используются другие термины. Так, не принято говорить об учреждении образования как о производстве - в этом случае отмечают, что здесь осуществляется «учебный процесс». Также особые термины применяются по отношению к лечению людей в больнице, к посещению зрителями театра, к процессам обслуживания клиентов работниками нотариальной конторы и др.

Вместе с тем во всех областях сервисной практики всегда имеется центральное звено, которое составляет процесс обслуживания, приобретающее многие черты производственного цикла. С целью рассмотрения особенностей руководства производственно-сервисными процессами выделим их основные производственные структуры. Это позволит говорить об основных направлениях производственного менеджмента, стимулирующих текущие процессы сервисной деятельности (рис. 5).

В некоторых малых и средних фирмах сервиса низовой уровень управления совмещен со средним, что определяется объемами работ и числом работников.

Менеджмент этих уровней сервисного производства сосредоточен на текущем (до месяца, полугода, года) и оперативном (повседневном) управлении и планировании деятельных

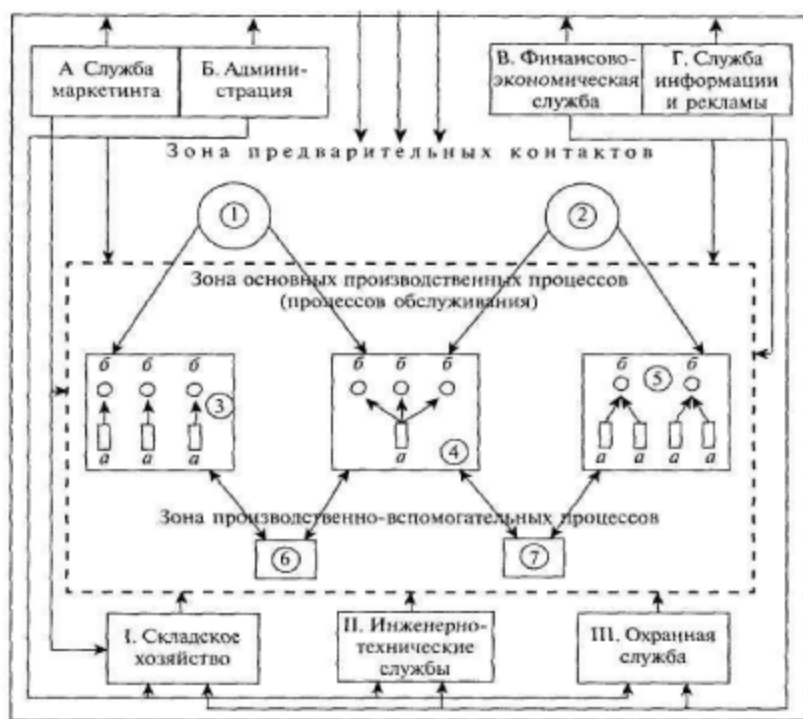


Рис. 5. Производство сервисного предприятия как системное единство важнейших подсистем и подразделений: А, В, Г, И, II, III — вспомогательные службы; 1,2 — структуры предварительного приема посетителей и оформления заказов; [_] — зона непосредственного обслуживания потребителей, 3, 4, 5 — подразделения непосредственного обслуживания потребителей с разными схемами взаимодействия между производителями услуг и клиентами; а — место работника предприятия; б — место клиента, 6, 7 — подразделения,

выполняющие вспомогательные функции в процессе непосредственного обслуживания;

>■ направления коммуникационных связей внутри предприятия и вовне

оперативно-хозяйственных подразделений (участков, цехов, смен, бригад).

Рассмотрим управление подсистемой основного производственного процесса обслуживания. Данная подсистема включает в себя:

- процесс предоставления услуг либо в присутствии потреби теля, либо в его отсутствие, либо с выездом работника на место обслуживания вне предприятия;

- продукцию в виде вещей, товаров, которые ремонтируются, продаются, изготавливаются, а также сопутствующих товаров;

- оборудование, инструмент, вспомогательные материалы и др.;

- материалы, энергию, сырье.

Перед руководителями производственной сферы стоит задача оптимизировать процесс эффективного осуществления услуг, используя такие целесообразные действия и операции по отношению к персоналу, как организация, распоряжения, координация действий рядовых работников, предвидение, контроль.

Осуществляя оперативное управление, руководитель упорядочивает все звенья производственного цикла:

- регулирует процессы обслуживания, а также организацию учета и контроля его результатов;

- организует труд работников, следит за состоянием их рабочих мест. Последнее особенно важно, если рабочее место находится в контактной зоне и приобретает большое функциональное значение для всего процесса обслуживания;

- стимулирует качественное выполнение работниками своих обязанностей;

- поддерживает эффективные коммуникации между работниками внутри одного подразделения и между работниками разных подразделений;

- осуществляет контроль деятельности работников, добиваясь качественного обслуживания.

В практике современного сервиса имеется несколько способов повысить производительность труда без снижения качества обслуживания. Укажем наиболее распространенные среди них:

- разделение процесса обслуживания на фазы и сегменты в зависимости от степени контакта с потребителями. Те фазы и сегменты, которые выводятся за пределы общения с потребителями, усовершенствуются за счет рационализации, автоматизации и т.д.;

- конвейерный способ обслуживания. Происходит сходное разбиение обслуживания на фазы - потребитель постепенно сам проходит разные фазы. Такой прием целесообразен в тех ситуациях, когда это сокращает время обслуживания без утраты качества услуги;

- повышение степени участия клиента в процессе обслуживания - возможно в тех случаях, когда услуги не теряют своей сущности, а клиент позитивно воспринимает свою активность как способ сделать услугу лучше;

- установление равновесия спроса и предложения. Особое внимание обращается на возможности снижения пикового спроса (на пример, очереди в магазинных кассах в конце рабочего дня, повышение спроса на путевки в сезон отдыха и др.). Для этого может быть использовано дифференцированное ценообразование, привлечение дополнительной рабочей силы и др.

В центре оперативного управления находится основное звено обслуживания - взаимодействие с потребителем. При этом персонал нацеливается на отношения с потребителем по принципу «лицом к лицу», «здесь и сейчас». В этом направлении осуществляется контроль за процессами взаимодействия, которые разворачиваются между конкретными работниками (мастерами, специалистами и др.) и клиентами. В задачи управленческого персонала входят функции контроля за соблюдением нормативов обслуживания, стимули-

рование высокого качества обслуживания, недопущение конфликтов между производителем и потребителем услуги, а также разбор жалоб со стороны клиентов.

На ряде сервисных предприятий существует специфическое звено оперативного управления - организация работ в отсутствие заказчика - ремонт, изготовление, пошив, уборка помещения и др. В данном случае руководитель имеет возможность проконтролировать качество проведенных работ.

Особая разновидность работ — выезд мастеров по вызову, работа на дому у заказчика и др. В этом случае мастер должен иметь высокий уровень квалификации, владеть набором необходимых инструментов, чтобы справиться с обслуживанием вне производственно-ремонтного комплекса предприятия. Руководство такого рода работами осуществляется в особом режиме. Во-первых, для подобной формы обслуживания отбираются опытные мастера. Во-вторых, менеджеры предприятия постоянно информируют их о состоянии спроса и требований клиентов к качеству обслуживания. В-третьих, серьезным показателем качественной работы в данном случае выступает отсутствие жалоб или конфликтов с клиентами.

Специфическими производственными и организационными качествами наделены процессы обслуживания, связанные с посредническими, дилерскими услугами, с услугами страхования. В этих случаях работник, осуществляющий посреднические, дилерские, договорные, страховые функции, может не иметь постоянного рабочего места; у него, как правило, отсутствуют сложные инструменты или особое оборудование. Но для него приобретает важное значение одновременное наличие разных форм связи с клиентами: телефонной (стационарной и мобильной), компьютерной, посредством пейджера и др. На первый план его деятельности выходит профессиональный опыт, личные качества характера, особенно умение поддерживать коммуникацию с разными людьми, убеждать их.

Например, риэлтер, помогающий клиентам осуществлять сделки с земельными участками, жилыми и нежилыми помещениями, значительную

часть рабочего времени проводит в переговорах с заинтересованными лицами чаще всего по месту их работы или жительства, а также оформляя правовые документы в соответствующих учреждениях и организациях. Основной предмет его активности связан со специфическим видом рыночного товара - с недвижимостью. Его профессиональные качества заключаются в умении адекватно оценить ее стоимость, оказать помощь клиентам при ее продаже или покупке. Сам риэлтор нередко осуществляет по отношению к самому себе одновременно исполнительные и управленческие функции.

На подавляющем числе сервисных предприятий в центре управленческого внимания оказывается состояние оборудования, инструментов, посредством которых осуществляется сервис. Они должны быть технологичными, с современным дизайном, удобными в обращении, не создавать излишнего шума, вибрации, особенно в помещениях приема посетителей. Особое внимание следует обращать на безопасность того оборудования, которое работник предприятия эксплуатирует для обслуживания клиента. Необходимо поддерживать бесперебойное функционирование оборудования и инструментов, обеспечивая в случае необходимости их быстрый ремонт.

В целом в служебных помещениях предприятия важно постоянно поддерживать состояние эргономичности, удобства, чистоты, а помещения обслуживания клиентов должны отвечать еще эстетическим требованиям и требованиям комфорта. С этой целью особое внимание следует обращать на состояние всего пространства контактных зон, и особенно — на состояние мест для клиентов, а также рабочих мест для обслуживающего персонала.

Например, места для клиентов должны быть удобными как для них самих, так и для обслуживающего персонала. Поясним это на примере продуманной расстановки мебели в ресторанном зале, что считается целым искусством. В этой операции должны учитываться многие факторы, связанные с эстетикой, с рациональным использованием площади зала, с расположением входной двери, окон, колонн и др. При этом важно добиться того, чтобы места были удобны для подхода посетителей и обслуживающих их официантов.

Это предполагает наличие определенного пространства около каждого стола с посетителями. К тому же на определенное число таких столов должен быть установлен подсобный стол, необходимый для работы каждого официанта. На своем столе официант откупоривает бутылки, ставит посуду, порционирует блюда и др.

Для рабочих мест разных групп работников должны быть проработаны разные типы рациональной внутренней планировки. На рабочем месте все инструменты, оборудование, вспомогательные материалы размещаются целесообразно. Место должно обеспечивать удобную рабочую позу работника, мало-утомительные и короткие трудовые движения, по возможности равномерную нагрузку на обе руки.

Предмет текущего и оперативного управления заключается также в проверке наличия и расходования необходимых для производства услуг материалов, сырья, продуктов. Материалы, сырье, продукты в каждом виде сервиса различны. Неодинаковы также объемы их использования в процессе обслуживания. В этом плане заметно разнятся между собой дневная норма и номенклатура используемых материалов, например, в буфете театра и в ресторане большого отеля, в зубной поликлинике и в многопрофильной больнице и т. п.

Вместе с тем повсюду имеются нормативы расходования материалов и сырья. Норма расхода материалов и сырья означает максимально допустимое их количество, на производство единицы продукции (сервисной работы) установленного качества в конкретных организационно-технических условиях производства.

В практике сервиса складываются ситуации как экономии материалов, так и их перерасхода, что одинаково нежелательно для нормального осуществления процессов обслуживания. Контроль использования материалов связан с выявлением отклонений от стандартов, способных негативно повлиять на эффективность обслуживания.

Особую важность в процессе производственного управления на сервисном предприятии приобретает текущее и оперативное планирование. В этом случае речь идет о планах сменно-суточных заданий для работников, а также о календарных, месячных, квартальных, полугодовых планах всего подразделения или конкретных бригад. Они составляются на основе сведений о наличии заказов, уровня спроса, обеспеченности их материальными и финансовыми ресурсами.

Эффективность и качество обслуживания в обычном режиме также выступают объектом оперативного управления. В этом направлении важен контроль объемов времени, требуемого для выполнения тех или иных видов работ с клиентами, поддержание спокойной рабочей атмосферы в обслуживании потребителей, разрешение возникающих спорных вопросов между ними и персоналом.

Всестороннее функционирование основного производственного процесса сервиса не может быть без эффективной работы подсистем службы материально-технического обеспечения — работа энергетической, телефонной службы, инженерно-технические работы, организация хранения и выдачи вспомогательных материалов, охрана фирмы и др. Особо важное значение этих служб приобретает в таких многофункциональных видах обслуживания, как гостеприимство, общественное питание, транспортные услуги и др.

Подробнее рассмотрим подсистему, которая напрямую выходит на обеспечение производственно-сервисного процесса, связанную с производственными запасами. По своему составу и характеру потребляемые запасы предприятий сферы услуг весьма разнообразны. Они включают в себя сырье, материалы, запасные части, комплектующие изделия, тару. В одних типах предприятий сервиса запасы состоят из технических товаров, в других из продуктов питания, полуфабрикатов, напитков, в третьих из печатной продукции — книг, журналов и т.п. Основное содержание деятельности предприятий розничной торговли, складского хозяйства, оптовых рынков связано со

складированием и хранением масштабных объемов товаров разного характера и назначения и предметов продаж с многообразными качествами

Отдельную группу материальных запасов составляют сопутствующие товары и предметы проката. Еще одну, самостоятельную группу составляют вещественно-материальные ценности заказчиков, подвергаемые ремонту, обновлению, обработке и т.п.

Специфический тип запаса имеет место во многих учреждениях и на предприятиях культурного назначения. Так, запасной фонд музеев содержит не просто материальные предметы, но объекты искусства, представляющие собой общественные духовные ценности и приобретающие высокую финансовую стоимость. Сходными качествами обладают хранилища библиотек, театральные склады для костюмов и декораций, реквизит цирков. Если говорить о запасах крупной киностудии, то это — декорации, материалы для комбинированных съемок, костюмы и утварь прошлых эпох, использованные при создании прежних фильмов и продолжающие сохраняться для будущих съемок. Их сохранность сопряжена с немалыми усилиями, требует квалифицированных специалистов и оборудованных помещений.

Эффективное управление производственными запасами зависит от рациональной организации системы материально-технического обеспечения, сохранения и движения материальных запасов, а также учета и выдачи материалов и сырья. В современных условиях указанный выше многофункциональный процесс должен осуществляться на бесперебойной основе, в соответствующих объемах и при хорошей сохранности.

Особый предмет усилий производственного менеджмента сервисного предприятия представляет организация складского хозяйства, которое наличествует на специализированных или крупных фирмах. Организация складского хозяйства включает в себя следующие работы

- анализ производственной структуры с целью обеспечения пропорциональности, непрерывности и ритмичности процессов обслуживания;

- разработку оперативно-календарных планов работы складского помещения;
- организацию учета и контроля движения потока производственных запасов через склад;
- организацию выдачи и доставки грузов до потребителей;
- анализ эффективности работы складского хозяйства в целом.

III. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Процесс обслуживания потребителей

Временные характеристики свойственны процессам непосредственного и опосредованного контактирования производителей услуг с потребителями. Данные контакты, в сущности, образуют то, что называют собственно сервисом, процессом обслуживания. Под обслуживанием понимается система трудовых операций, полезных действий, различных усилий, которые осуществляют производители сервисного продукта по отношению к потребителю, удовлетворяя его запросы и предоставляя ему предусмотренные блага и удобства.

Понятие «обслуживание» близко к понятию «услуга». Однако если последнее сосредоточивается на самой сущности отношений между потребителем и производителем, то обслуживание трактует эти отношения как поэтапный процесс, имеющий свою структуру, приобретающий растянутый по времени характер. Чем больше времени требует обслуживание, тем в большей степени оно осуществляется в режиме пульсации, т.е. происходит с определенной регулярностью контактов производителя с клиентом, например, осуществляется каждый день по будням, раз в неделю, два раза в месяц и т. п.

Единовременное обслуживание может длиться от нескольких минут (продажа товара) до нескольких дней, месяцев (туристское обслуживание, медицинское наблюдение больного в стационаре и др.). Если обслуживание конкретным производителем одного и того же потребителя растянуто на более длительный срок — от нескольких месяцев до нескольких лет, оно, скорее всего, осуществляется периодически – контактирования между производителями и потребителями имеют место через равные промежутки времени. Такие временные промежутки могут быть различными и осуществляться в недельном, месячном или годовом режиме. Таким образом, генерируются

разновидности пост-продажного обслуживания, а также разные формы обслуживания в образовании, в адвокатской, страховой практике и др.

Рассмотрим неодинаковую специфику обслуживания, которая обуславливается разным набором услуг на тех или иных этапах взаимодействия продавца и потребителя. Началу обслуживания предшествует период, формирующий готовность к контакту как производителя услуг, так и потребителя. Производитель готов предоставить свои услуги определенного рода и характера, о чем он старается распространить информацию как можно шире. У потребителя также появляется потребность в услуге определенного рода. Он ищет информацию о том, кто и где способен оказать ему подобную услугу. Указанные обстоятельства создают предпосылку для первого контакта потребителя и производителя услуг.

Первый контакт между производителем и потребителем может носить прямой характер либо опосредованный — через технические средства связи. Но во всех случаях он является весьма важным моментом для обеих сторон. По существу в ходе контакта имеет место предпродажное обслуживание. Такое обслуживание предполагает демонстрацию изделия или элементов сервисного продукта потенциальному потребителю, сообщение информации об их качествах, условиях их приобретения и дальнейших видах обслуживания.

В некоторых видах сервиса клиенту предоставляются условия активно включиться в предпродажное обслуживание - в ателье, магазинах одежды и обуви клиент должен иметь возможность примерить приглянувшуюся вещь. На специально устраиваемых дегустациях потребителю дают возможность попробовать продукт, увидеть процесс его приготовления и т.п. Предпродажное обслуживание всегда бесплатно.

Организаторы сервисной деятельности предпродажному обслуживанию придают немалое значение. К информационно-справочному обслуживанию, к демонстрации товаров и продуктов привлекают специально отобранных, подготовленных работников — агентов. Они должны уметь быстро и квалифицированно осуществить все виды предпродажного обслуживания: предо-

ставить посетителю нужную информацию, продемонстрировать товар или некоторые результаты услуги, убедить его в высоком уровне фирменного сервиса и мотивировать к совершению покупки.

В практике сервисной деятельности данный период, связанный с информационным и демонстрационным обеспечением, тщательно отслеживается и анализируется. Выделяются те показатели, которые приобретают особую важность в планировании, учете и оценке качества предпродажного обслуживания. Это в первую очередь касается показателей, связанных с затратами времени посетителя (потенциального клиента, заказчика), потраченного на ожидание агента из-за очереди, его отсутствия и т.п. Впрочем, отслеживаются и обратные случаи, когда агент ожидает повторного прихода заказчика или его звонка, уведомления.

На подобные предварительные контакты с клиентом производитель услуг может потратить больше времени, чем на его основное обслуживание. С одной стороны, этот объем времени не должен превышать определенные границы, за рамками которых невыгодно продолжать уделять рабочее время данному посетителю. С другой стороны, производитель не может при первых же трудностях отказаться от потенциального заказчика, так как это может снизить объем продаж, негативно отразиться на репутации фирмы.

Многое из того, что характерно для первых контактов с потребителем, остается важным и для основного процесса обслуживания. Вместе с тем этот этап производства услуг приобретает во многом свой, особый характер, определяемый сущностными качествами собственно сервисной деятельности в разных своих направлениях, разновидностях и формах.

Напомним те качества, которые делают процесс обслуживания весьма специфичным, требующим немалого опыта и мастерства. Услуги, которые производитель оказывает во время обслуживания, носят неосвязаемый, невещественный характер, хотя их выполнение в большинстве случаев сопровождается использованием сырья, вещей, техники или специального оборудования. Так, продавец предлагает покупателю приобрести мебель; банков-

ские работники оформляют и выдают заказчику финансовый кредит; портниха шьет платье клиентке; зубной техник ставит пломбу на больной зуб пациента и т.п. После завершения обслуживания каждый из потребителей сможет оценить работу специалиста, принять или не принять услугу. Во многих сегментах сферы обслуживания услуга полностью оплачивается лишь после признания заказчиком ее хорошего качества.

Строго говоря, отношения между производителем и потребителем концентрируются не вокруг материальных вещей и предметов самих по себе, а вокруг их функционального характера, определенных качеств, в которых потребитель заинтересован. Производители перечисленных выше услуг обязаны:

- исчерпывающим образом информировать потребителя о том, какой перед ним товар;
- быстро, грамотно оформить и выдать банковский кредит;
- сшить новую вещь или починить испорченную;
- излечить больной зуб.

После встречи с продавцом, банковскими работниками, швеей, зубным техником потребитель не становится собственником оказанной услуги, но лишь собственником вещей, денег или обретенного здоровья.

Будучи невещественными, услуги могут потребляться в больших количествах или объемах, но их невозможно складировать, транспортировать, готовить впрок, на будущее. Все это еще раз свидетельствует о значимости в сфере обслуживания непосредственных контактов между производителями услуг и их потребителями.

В ходе обслуживания производитель, обслуживающий конкретного потребителя, и сам потребитель взаимодействуют в рамках определенной контакт-Ной зоны, которая в разных видах сервиса и на разных предприятиях неодинаково организована, имеет разные масштабы, действует в различной обстановке. Так, во многих случаях работник контактной зоны и потребитель сидят в помещении офиса фирмы по разные стороны служебного стола. Су-

существуют виды услуг, в рамках которых контактная зона ограничена пространством служебного помещения. В этом случае работник стоит перед потребителями или двигается между ними, предлагая свои услуги: преподаватель в аудитории, стюардесса в салоне авиалайнера и др. Во всех этих случаях расстояние между производителем и потребителем услуги в среднем должно варьироваться в диапазоне от 1 м до 70 см.

В процессе банковского или почтового обслуживания, оказания услуг, связанных с приемом предварительных заказов, контактная зона формируется в специальном приемном помещении. На одно рабочее место отводится пространство, равное 3-3,5 м².

Линия контакта между работником сервиса и потребителем разделена деревянной стойкой, на которой установлен прозрачный экран с вырезом для передачи денег и документов. Работник сервиса обслуживает клиентов, сидя по одну сторону экрана, в то время как они потребляют услугу в порядке живой очереди по другую сторону. В этом случае экран выполняет защитную функцию, оберегая нервную систему работника контактной зоны от чрезмерных перегрузок, так как контактная зона ограничена, а поток посетителей приобретает постоянный характер.

Вместе с тем значительная часть личных услуг оказывается в пространстве предельно сжатой контактной зоны, когда работник подходит вплотную к клиенту. Это происходит в процессе реализации парикмахерских, косметических, банных услуг, ресторанного, медицинского, санаторно-оздоровительного, культурно-валеологического обслуживания и т.п. Потребитель услуг при этом может стоять (процедура осмотра больного доктором), сидеть (посетитель ресторана, которого обслуживает официант) или лежать (отдыхающий санатория, которому делает массаж медсестра).

Во всех перечисленных случаях работник, производящий услугу, должен овладеть профессиональными навыками работы с клиентом в непосредственной близости от него. Услуга направлена на удовлетворение наиболее

тонких и специфических (витально-рекреационных, косметических, индивидуально-вкусовых или интимных) потребностей человека.

Главные требования к работнику сервиса в этом случае сводятся к следующему: не причинять потребителю услуги неудобства без крайней необходимости, не допускать возникновения у него болезненных или неприятных ощущений, быть обходительным, любезным. Работнику контактной зоны необходимо при любой реакции потребителя (пациента, клиента) сохранять, с одной стороны, доброжелательность, радушие, с другой - тактичность, сдержанность. В видах сервиса с ограниченным пространством контактной зоны многие поведенческие стереотипы персонала и процедуры обслуживания нормированы особенно жестко и детально.

Вместе с тем в сервисе существуют некоторые разновидности услуг и формы обслуживания, в которых контакты между производителями и потребителями могут быть сведены к минимуму. В этом случае работники сервиса создают возможности и условия для самостоятельного потребления клиентом их услуг. Такова специфика некоторых разновидностей услуг связи, информационно-компьютерного обслуживания, гостиничного сервиса. Так, традиция гостиничного сервиса жестко предписывает: клиент не должен видеть работу горничной, администратора на этаже, хотя при этом за клиентом остается пр-во в любое время обратиться к ним в случае необходимости.

Наконец, существует множество видов сервиса, который генерируется без присутствия клиентов, — таковы во многих случаях ремонтно-бытовые услуги, услуги товарных перевозок, целый ряд производственных услуг и др. Производители и потребители услуг контактируют лишь на этапе заказа и после завершения работы. Но в этих случаях клиент должен принять заказ, оплатить его, тем самым, признав услугу осуществленной.

Особый этап обслуживания связан с постпродажным видом обслуживания. Первоначально этот этап стал развиваться в процессе продажи техники и товаров длительного пользования. Он генерировался сервисными филиалами производителя. При этом потребителю организовывалась доставка товара,

его монтаж, установка, наладка и регулирование, обеспечение набором комплектующих, техническое обслуживание и эксплуатационный контроль, а также ремонт (текущий, средний, капитальный). В последние годы появилась еще одна разновидность постпродажного обслуживания - утилизация товара, отслужившего свой срок.

Постпродажное обслуживание имеет две разновидности: гарантийное и послегарантийное обслуживание. Гарантийное обслуживание бесплатно и осуществляется на основе документального поручительства (гарантии) фирмы-производителя товара на выполнение ею в гарантийный срок обязательств по обслуживанию покупателей, приобретших этот товар. С гарантийным обслуживанием обычно связаны следующие разновидности услуг: расконсервация товара при потребителе; его сборка и запуск; проверка, настройка; обучение потребителя правильной эксплуатации; поставка запасных частей и др. Гарантийные обязательства сопряжены с некоторыми ограничениями в поведении потребителя по отношению к товару. Так, в гарантийный период запрещается проводить ремонт изделия самому потребителю или посторонним специалистам.

После истечения срока гарантии сервис осуществляется за плату. В целом гарантийный и послегарантийный виды обслуживания предусматривают техническое обслуживание изделия, обеспечение потребителя запасными частями, текущий и капитальный ремонты, принудительную модернизацию, полную утилизацию остатков отслуживших свой срок изделий.

В целом разные виды постпродажного обслуживания, осуществляемые производителями проданного товара, в конечном итоге вызваны необходимостью выживания в условиях усиливающейся конкуренции. Организация постпродажного обслуживания связана с немалыми дополнительными расходами фирмы-производителя. Мировая практика диктует производителю, чтобы он нес ответственность за организацию такого обслуживания не только выпускаемых, но и снятых с производства видов техники и оборудования на протяжении всего срока их службы.

Однако объективно производители через свои сервисные фирмы неизбежно улучшают общеэкономические показатели деятельности предприятия. Чтобы расходы на послепродажное обслуживание не стали разорительными, предприятие вынуждено улучшать качество и надежность своих изделий, снижать их себестоимость. Все это совершенствует экономическое развитие предприятия.

В советский период из обширного арсенала послепродажного обслуживания, который развивался в мировой сервисной практике, отечественная сфера услуг использовала в основном отдельные ее элементы: гарантийный ремонт, замену отдельных частей или используемого изделия целиком и др. Полной системы послепродажного сервиса у нас не было. В настоящее время рыночные отношения и полная хозяйственная самостоятельность предприятий рождают новые возможности для создания такой системы.

Так, серьезную перестройку своих производственных и дилерских систем осуществляют производители отечественного автотранспорта, в первую очередь АО «АвтоВАЗ». Этот производитель важную ставку делает на послепродажное обслуживание своих автомобилей с тем, чтобы их эксплуатация стала для потребителей более легкой и удобной, нежели иностранного автомобиля.

Весьма примечательным является и то, что в нынешних условиях послепродажное обслуживание в России начинает распространяться не только на крупную технику, товары длительного пользования, этот вид обслуживания осваивают мастерские мелкого бытового ремонта и даже производители некоторых личных услуг (зубное протезирование, косметические операции и др.).

Прогрессивные формы обслуживания

Под формой обслуживания следует понимать определенный способ предоставления услуг, состоящий из набора конкретных сервисных операций и благ для потребителя. В рамках одной и той же разновидности услуг могут

быть задействованы разные формы обслуживания, которые вырабатываются для удобства клиентов, для сближения процесса обслуживания с запросами потребителей.

Ранее уже отмечалось, что понятие «обслуживание» хотя и близко по значению к понятию «услуга», трактует отношения между потребителем и производителем как процесс поэтапный, имеющий свою особую структуру и растянутый во времени характер.

Прогрессивные формы обслуживания призваны приближать услугу к потребителю, сделать ее доступнее, сокращая тем самым время на ее получение и создавая максимальные удобства для него.

К таким формам относятся:

- абонементное обслуживание;
- бесконтактное обслуживание по месту жительства;
- срочное выполнение заказа в присутствии клиента;
- обслуживание с помощью обменного фонда машин и приборов;
- ремонт на дому сложной бытовой техники;
- служба экспресс-ремонта;
- прием заказов по месту работы, по телефону или по почте;
- самообслуживание;
- выездное обслуживание.

Рассмотрим эти прогрессивные формы обслуживания подробнее.

Абонементное обслуживание состоит в том, что заказчик, заключив договор с предприятием сервиса, получает право на оперативное обслуживание, проведение плановых профилактических процедур в течение срока действия договора. Так, абонементное обслуживание телевизоров на дому у клиентов предусматривает плановое проведение два раза в год профилактического осмотра, оперативное устранение неполадок по вызову клиента. При невозможности ремонта телевизора на дому у клиента предприятие обязано доставить его в свои ремонтные мастерские и после ремонта вернуть в

удобное для клиента время. Вводится абонементное обслуживание также на банно-прачечных предприятиях, в парикмахерских и др.

Бесконтактное обслуживание состоит в следующем. В подъездах жилых домов (общежитии) предприятие сервиса устанавливает контейнеры-накопители. Заказчик складывает в контейнер белье для стирки или одежду для химчистки вместе с заполненной квитанцией. Чистое белье или одежда доставляется на дом заказчику в заранее оговоренное время. Оплата производится при получении заказа.

Обслуживание с помощью обменных фондов машин и приборов состоит в том, что владелец неисправной бытовой техники (прибора) получает в обмен уже отремонтированную аналогичную технику (прибор). При этом клиент оплачивает только стоимость ремонта, необходимого для восстановления сдаваемой им техники (прибора). Эта форма обслуживания широко применяется при ремонте часов, электробритв, пылесосов, полотеров, стиральных машин, холодильников и др.

Обслуживание на дому широко применяется при ремонте крупногабаритной техники (холодильников, стиральных машин, телевизоров, электро- и СВЧ-плит). Владелец неисправной бытовой техники по телефону или почте делает мастерской заказ на выполнение ремонтных работ. В согласованное с заказчиком время к нему приходит мастер.

Разновидностью этой формы обслуживания является предоставление клиенту на время ремонта его бытовой техники в ателье (мастерской) на условиях проката аналогичной техники. Клиент оплачивает прокат этой техники только за установленный правилами срок ремонта. При нарушении предприятием этого срока заказчик пользуется прокатной техникой бесплатно до получения из ремонта своей. Обслуживание на дому требует от мастера высокой культуры, особого такта. Мастер должен обязательно представиться и предъявить свое служебное удостоверение. В настоящее время эту форму обслуживания стали применять при ремонте квартир, мебели и др.

Дальнейшим развитием обслуживания на дому является служба экспресс-ремонта (ремонт «сегодня – на сегодня»). Она применяется при ремонте телевизоров и другой бытовой техники. По телефону заказчик связывается с диспетчером службы. Затем машина с механиком, имеющим в запасе практически все необходимое для ремонта современного оборудования, отправляется по адресу заказчика. Чтобы добраться до места, механику отводится не более двух часов. Если он задерживается, клиент имеет право на скидку. Конечно, за скорость заказчик платит несколько дороже, чем в обычном телеателье.

Прием заказов по месту работы осуществляется в комплексном приемном пункте, оборудованном у проходной или на территории предприятия (завода, фабрики). Туда же в заранее обусловленное время привозят выполненные заказы.

Самообслуживание позволяет населению удовлетворять свои потребности в бытовых услугах собственными силами. Так, на фабриках-химчистках и в прачечных за определенную плату клиенты получают в пользование машины для самостоятельной стирки белья или чистки одежды. В гостиницах проживающим дают возможность самим приготовить чай или кофе.

Выездное обслуживание заключается в предоставлении населению услуг по месту работы или месту жительства специальной бригадой предприятия сервиса. Очень широко эта форма обслуживания применяется для оказания услуг населению в сельской местности, где отсутствуют стационарные предприятия сервиса. Формирование выездных бригад и определение видов предоставляемых услуг производится с учетом спроса населения, местных условий и особенностей. Практика свидетельствует, что больше всего пользуются спросом парикмахерские услуги, раскрой тканей, мелкий ремонт одежды и обуви, фотографирование, ремонт телерадиоаппаратуры, бытовых машин и приборов.

Выше перечислены лишь наиболее распространенные формы обслуживания в торговле, бытовом и финансовом сервисе. На самом деле их суще-

ствуется гораздо больше. Так, весьма разнообразны формы обслуживания в посреднической деятельности, в оказании медицинских или юридических услуг и т. д. Практика сервиса постоянно умножает эти формы, что вызвано не только конкуренцией, но и необходимостью удовлетворять все более увеличивающиеся общественные запросы.

Помимо широкой рекламы новых видов услуг и прогрессивных форм обслуживания, на предприятиях целесообразно создать маркетинговый отдел по изучению спроса на те или иные виды изделий (услуг). Не менее двух раз в год должно проводиться анкетирование населения.

Маркетинговый отдел также изучает передовой опыт родственных предприятий, проводит дни открытых дверей, конференции заказчиков и т. д. В функции отдела входит и работа по формированию разумных бытовых потребностей населения, повышению культуры потребления бытовых услуг.

Внедрение новых видов услуг и прогрессивных форм обслуживания способствует повышению эффективности работы предприятий. Экономический эффект от внедрения выражается в увеличении прибыли за счет снижения себестоимости услуг (самообслуживание на фабриках химчистки одежды) или роста популярности новых услуг и спроса на них и т. д.

Следует отметить, что при сертификации многих услуг показатели времени и качества их выполнения являются основными.

IV. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО СЕРВИСУ И ТУРИЗМУ И КЛИЕНТА В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вводные положения

Общение людей — универсальный способ их жизнедеятельности, а моральное общение — специфическая форма этой универсальной связи. В нравственном общении проявляются моральные качества личности. Оно представляет собой непосредственную реализацию духовных принципов и идеалов. Нравственное общение — это сфера поступков.

В последние десятилетия часто можно услышать мнение о том, что современный человек оказался моральным банкротом. В качестве очевидного аргумента высказывается мысль о существующем приоритете экономических, технологических ценностей над духовными. Суть проблемы усматривается в том, что цивилизационный процесс (в смысле технического развития) происходит гораздо активнее, чем нравственный прогресс. На самом деле вопрос о моральности индивида и общества состоит не в том, чтобы вышеназванные процессы протекали параллельно, — вопрос в том, в какой мере человек способен овладеть потребностями современности, насколько он способен превратить цивилизационный прогресс в собственное саморазвитие. Другими словами, основная проблема этики на современном этапе заключается не в вопросе о «внутренней нравственности» как таковой, а в осознании человеком ответственности (в широком смысле) за свои деяния как субъекта исторического развития.

Кроме знания о том, как надо поступать, человек должен быть способен следовать своему знанию. Это требует от него большой затраты эмоциональной, психической энергии и самообладания.

Сервисная деятельность в большей степени, чем какая-либо другая деятельность человека, зависит от морального, профессионального, культурного

облика субъектов деловых отношений. Ибо сущность взаимодействия в области сервиса сводится к тому, что одна сторона выгодным для себя образом предлагает товар (услугу), а другая желает выгодно получить этот товар (услугу), причем услуга должна быть качественной, а ее получение - комфортным. То есть возникает ситуация «продавец» (субъект деловых отношений) – «покупатель» (объект деловых отношений). Причем «покупатель» находится в лучшем положении с точки зрения достижения конечного результата, так как он имеет возможность выбирать «продавца» в зависимости от своих личных симпатий и уровня притязаний. Задача же субъекта деловых отношений - привлечь и удержать объект. Именно поэтому следование законам профессиональной этики и этикета очень важно в сервисной деятельности

1. Психология процесса обслуживания

Совершение заказа в обслуживании обычно проходит в три этапа.

Первый этап - первое посещение предприятия сервиса (ателье, мастерской) клиентом. Оно может быть вызвано его потребностями, которые и становятся побудительным мотивом прихода человека на предприятие сервиса. В мотиве фиксируется то, ради чего заказчик идет на предприятие сервиса.

Так, один человек идет, чтобы получить необходимую услугу, другой приходит узнать, не предоставляются ли новые виды услуг и т. п. По особенностям поведения клиента на предприятии сервиса можно всегда определить мотив его прихода.

Клиент, как правило, сознает, зачем он направляется на предприятие сервиса. У него имеется вполне определенная установка на получение той или иной услуги (заказа изделия). Под установкой будем понимать внутреннее состояние постоянной готовности приобрести нужную услугу. Условно назовем эту установку "представлением об услуге". Данное представление может быть конкретным (заказать костюм определенного фасона) или расплывча-

тым (что-то из верхнего платья для лета; при этом о фасоне, цвете, материале заказчик может и не думать).

Второй этап – принятие решения сделать заказ или отказаться от него. Окончательное решение обычно принимается после повторного (иногда многократного) тщательного сопоставления клиентом представления об услуге (изделии) с «представлением обладания» им. Результат сопоставления всегда во многом зависит как от конкретности представления об услуге (изделии), так и от степени расхождения его с представлением обладания.

Третий этап – совершение заказа или отказ от него.

Если посетитель сделал заказ, сопутствующие этому переживания первоначально определяются все тем же сравнением «представления об услуге (изделии)» с «представлением обладания». Но в дальнейшем, когда человек начнет использовать изделие, он будет оценивать уже не ранее воображаемые свойства, а реальные качества.

Окончательная реакция у клиента на сделанный заказ зависит от того, насколько полученное изделие (услуга) отвечает предъявляемым к нему требованиям. Если сделанный заказ полностью удовлетворяет человека, у него возникает положительное отношение к предприятию, желание посещать его в дальнейшем, сделаться постоянным клиентом.

Следует отдельно сказать о реакции посетителя и в том случае, когда он не может получить нужную услугу на предприятии в данный момент. Поведение заказчика при этом в значительной степени зависит и от прогноза, с которым он шел в ателье (мастерскую), например, удастся или не удастся сделать заказ, и от конкретности представления об услуге (изделии).

Знание этапов совершения заказа работниками контактной зоны позволит им активно воздействовать на клиента и применять на каждом этапе наилучшую психологическую тактику обслуживания.

Тактика обслуживания на этапах совершения заказа

На первом этапе необходимо овладеть вниманием клиента, вызвать у него к предлагаемому образцу изделия (услуги) интерес, желание приобрести его.

Для этого обычно используются рекламные проспекты, наглядное оформление витрины, демонстрация моделей, объявления по местному радио и др. Когда работник видит, что клиент заинтересованно выслушивает доводы о предлагаемой услуге, работнику следует сосредоточить его внимание на ней.

Умение установить контакты с посетителями во многом определяется индивидуально-психологическими особенностями работника, отношением к профессии, чувством профессионального долга. К примеру, опытный продавец (приемщик) по внешнему виду клиента может составить достаточно точное представление о его потребностях и намерениях. Так, одного посетителя интересует прежде всего фасон костюма, другого - цена изделия. Даже в одном и том же изделии разных клиентов могут интересовать различные его характеристики (качество ткани, качество работы или внешняя отделка).

Демонстрируя образец изделия, необходимо:

- подчеркнуть его достоинства, дать точные характеристики;
- обеспечить доступ к образцу со всех сторон;
- проводить показ в достаточно быстром темпе (излишняя медлительность утомляет заказчика), но, не торопясь (спешка воспринимается клиентом как нежелание работника уделить ему достаточно внимания).

На втором этапе задача работника контактной зоны – умело стимулировать решение клиента сделать заказ. Работнику следует грамотно обосновать цену изделия, подчеркнуть его качество, отметить соответствие требованиям моды и др. Крайне желательно свою речь с клиентом строить не как монолог, а в виде диалога.

Решение клиента сделать заказ зачастую обуславливается не одним мотивом, а несколькими, причем, среди них могут быть и противоречивые. В этом случае окончательному решению будет предшествовать борьба мотивов. У разных клиентов принятие решения происходит по-своему, одни делают заказ самостоятельно, другие прибегают к совету персонала предприятия сервиса. Не следует навязывать изделие (услугу) клиенту. Последнее слово при совершении заказа всегда должно принадлежать посетителю. Надо только умело и тактично подвести его к принятию положительного решения.

Если человек в дальнейшем все же решит сделать заказ, он, вероятнее всего, сделает его именно в этом предприятии сервиса, поскольку здесь с ним были обходительны. Более того, он, возможно, порекомендует своим друзьям и знакомым обращаться в этот магазин (ателье, мастерскую). Другими словами, проявив любезность по отношению к посетителю, не сделавшему заказ, работник делает потенциальными заказчиками как его самого, так и его друзей и знакомых.

Третий этап — завершение процесса обслуживания. Не следует задерживать клиента при окончательном оформлении документации. Выполненный заказ вручается аккуратно и красиво упакованным.

Клиент будет чувствовать большее удовлетворение, если работник грамотно одобрит его приобретение. С этой целью можно сказать такую фразу: "Этот костюм вам к лицу". Следует также предложить купить сопутствующие товары. Заканчивая обслуживание, надо также поблагодарить клиента за то, что он воспользовался услугами именно данного предприятия, и выразить надежду, что в дальнейшем он станет постоянным посетителем.

2. Этические основы, деловой этикет и эстетические аспекты сервисной деятельности

Рассмотренные выше профессиональные и психологические аспекты культуры сервисной деятельности тесно переплетаются с этикой обслужива-

ния. Этические основы сервисной деятельности формируются из тех мировоззренческих представлений, нравственных ценностей, которые определяют профессиональное поведение работников сервиса и регулируют их отношение с потребителями. Этические принципы предписывают работнику сервисного предприятия освоить такие отношения с клиентами, которые считаются в нашем обществе желательными, одобряемыми, стимулируются современной практикой сервиса и тем самым облегчают процесс обслуживания, делают его приятным и эффективным для обеих сторон.

Какие этические принципы и нравственные категории следует признать ключевыми для сервисной деятельности? Перечислим важнейшие среди них:

- честность и порядочность по отношению к окружающим;
- совесть и открытость в отношениях с потребителями;
- уважение к их достоинству;
- осознание своего профессионального долга (обязанностей) во взаимодействии с ними.

Указанные принципы составляют ту нравственную основу, без принятия которой не имеет смысла браться за работу в сфере сервиса. Конечно, немало работников сферы сервиса способны гораздо глубже продумать этическую основу своей профессии: увидеть в ней такие стороны, которые дают возможность саморазвития, приносят им удовлетворение, наделяют их труд нравственным потенциалом.

Вместе с тем не весь арсенал общеэтических принципов и норм может быть задействован в деятельности сервисного предприятия, а лишь те, которые сопрягаются с сущностью сервиса как сложного профессионально-экономического и общественного феномена. Так, вовсе не обязательно персонал должен взаимодействовать с клиентами на основе личной привязанности, любви, абсолютного доверия, т.е. тех принципов, которые уместны в семейных или дружеских отношениях. В отношениях между работником и клиентом всегда должна сохраняться определенная дистанция, обусловленная их социально-функциональными ролями в пространстве рыночного об-

мена. Отбор этических принципов в процессе своих отношений с клиентами работники сервиса совершают, исходя из императивов профессионально-служебной этики.

Под профессионально-служебной этикой сервисной деятельности понимается совокупность требований и норм нравственности по отношению к работникам сервисных фирм, которые в обязательном порядке должны быть реализованы в процессе выполнения ими своих служебных обязанностей. Профессиональная этика позволяет конкретизировать те общие этические принципы, которые были указаны выше. Так, принятие принципов честности и порядочности делает невозможным обман потребителей, пренебрежение их интересами; опора на совесть предостережет от поступков, причиняющих вред или неприятности клиентам; осознание своего профессионального долга ведет к тому, что работник четко представляет свои служебные обязанности, будучи готовым в любой момент оказать профессиональную помощь потребителю.

Ниже перечислим основные нормы служебной этики, которые должны быть присущи всем работникам сервисной деятельности, независимо от того, где находится их рабочее место:

- внимательность, вежливость;
- выдержка, терпение, умение владеть собой;
- хорошие манеры и культура речи;
- способность избегать конфликтных ситуаций, а если они возникают,

успешно разрешить их, соблюдая интересы обеих сторон.

Работники контактной зоны в дополнение к тем этическим нормам, которые перечислены, должны также проявлять:

- обходительность, любезность;
- радушие, доброжелательность;
- тактичность, сдержанность, заботу о потребителе;
- самокритичность по отношению к себе;

- готовность быстро реагировать, удерживая в зоне внимания сразу несколько человек или разные операции, которые осуществляются в процессе обслуживания;

- умение держаться спокойно и доброжелательно даже после обслуживания капризного клиента или напряженной смены;

- умение избегать неудовольствий клиентов и конфликтов.

Перечислим также недопустимые нормы поведения и личностные качества, несовместимые с профессиональной этикой обслуживания. Работнику сервиса абсолютно противопоказаны:

- грубость, бестактность, невнимательность, черствость;

- нечестность, лицемерие;

- воровство, жадность, эгоизм;

- болтливость, разглашение приватной информации о клиентах, обсуждение с кем бы то ни было их недостатков и слабостей;

- неуступчивость, желание взять верх над клиентом, подчинить его интересы своим.

Не следует стремиться к тому, чтобы переделать или перевоспитать клиентов за время обслуживания — их нужно принимать такими, какие они есть. Серьезные ошибки начинающих работников сервиса нередко бывают связаны с обидчивостью, с завышенными этическими требованиями по отношению к клиентам, что свидетельствует о личной уязвимости характера таких работников. Важно избавляться от подобных установок.

Если работник допустил ошибку, он должен найти в себе силы извиниться перед клиентом. Целесообразно к каждому клиенту подстроиться (но не подлаживаться), развернув свое мастерство и умения навстречу его пожеланиям. При этом важно следить, чтобы в процессе обслуживания указанные качества не переходили в свою противоположность. Так, готовность прийти на Помощь клиенту не должна переходить в угодливость, радушие — в навязчивость и подбострастие, терпение — в безразличие.

Практика обслуживания порой рождает такие ситуации, когда неопытному работнику сложно разобраться в этических альтернативах. Как быть, если клиент требует от работника сервисного предприятия оказать дополнительные услуги, не входящие в его должностные обязанности? В данном случае ответная реакция работника, безусловно, должна определяться конкретной ситуацией. Если просьба высказывается в вежливой форме, а дополнительная услуга не занимает много времени и фирма заинтересована в сохранении клиента, то просьбу следует выполнить. Но работник не может потакать немотивированной грубости, неоправданным капризам клиента. Это, возможно, приведет к снижению достоинства работника и к деформации имиджа фирмы.

Еще одна неоднозначная ситуация: как поступить работнику, когда постоянный клиент, демонстрируя хорошее к нему расположение, навязывает дружеские личные отношения? Конечно, теплые отношения между производителем и потребителем услуг встречаются нередко. Иногда они действительно переходят в настоящую дружбу, которая выдержит испытание временем. Но такое происходит не всегда и не сразу. К тому же это не может случиться по желанию лишь одной стороны. Подлинная дружба возникает как итог искренних и длительных отношений между обеими сторонами. Пока такие отношения не сложились, работнику сервисного предприятия лучше всего придерживаться определенной дистанции в отношениях с конкретным потребителем, хотя он и может выделять его среди остальных клиентов.

В сфере услуг важность этических норм ощущается не только во взаимодействии работников с потребителями, но и работников между собой. Многие из указанных выше нравственных принципов и этических норм работник должен придерживаться и в отношениях с коллегами. На сервисном предприятии особое значение приобретает нравственный климат, где отсутствуют конфликты и склока, где нет униженных, раздраженных, равнодушных, но все относятся друг к другу с уважением, вниманием. Исключительно важно создать в сервисном коллективе атмосферу взаимопомощи, умение работни-

ков трудиться совместно, а также в специальных группах обслуживания (в команде). Все это помогает общей цели: добиться эффективного обслуживания потребителей.

В связи с перечисленными выше требованиями к этической стороне Поведения работников сервисного предприятия уместно сказать несколько слов об их нравственном самосовершенствовании и умении себя организовать, эмоционально настроить на выдержанный, деловой лад. Перечисленные выше профессиональные и общественные требования к этике сервисной деятельности не должны создавать представления, что в сервисном обслуживании могут работать лишь совершенные в нравственном отношении личности. Известно, что здесь неплохо работают разные люди, в том числе и те, чье профессиональное поведение не во всем согласуется с этическими требованиями.

В данном случае необходимо учесть стремление самого работника к внутреннему развитию. Человек, который по своим чертам характера и социальным качествам способен и действительно хочет работать в сфере сервиса, рано или поздно придет к признанию важности высоких этических требований и культурных норм. У него возникнет искреннее желание сформировать у себя аналогичные качества характера и руководствоваться соответствующими принципами Поведения. Он не сочтет для себя зазорным учиться у тех мастеров обслуживания, у которых такие принципы глубоко развиты. Его убежденность в эффективности подобного стиля общения будет тем прочнее, чем яснее он будет видеть: это успешно регулирует взаимоотношения между производителями услуг и клиентами, облегчает трудовой процесс, позволяет работать с большей отдачей.

Если же работник не признает важности конструктивных качеств характера, высоких нравственных норм, не проявляет стремления овладеть ими, то его Работа на сервисном предприятии будет доставлять множество неудобств всем: прежде всего ему самому, потребителям, а также фирме. Такой человек оказывается профессионально непригодным к работе в сфере услуг. Админи-

страция и коллектив сервисного предприятия скорее всего выиграют от его ухода.

Все это означает, что процесс овладения принципами профессиональной этики сервиса доступен для подавляющего числа работников сферы сервиса. Однако чтобы этот процесс был успешным, работник должен приложить немало усилий для формирования у себя соответствующих ценностных ориентиров, качеств характера, привычек. Это нелегко и требует немалых усилий со стороны человека. Во многом облегчает этот процесс неукоснительное следование правилам служебного этикета.

Под служебным этикетом работников сервисной сферы понимают совокупность фиксированных норм, безальтернативных правил поведения, обусловленных служебным положением сотрудника фирмы, которым работник обязан следовать привычно, почти автоматически.

Например, приемщица заказа или мастер, осуществляющий обслуживание, должны встречать посетителя приветливой улыбкой или каким-либо иным признаком расположения; они обращаются к нему на "вы", во время разговора повернуты к нему лицом, без крайней необходимости не отвлекаются на другие дела и т.п. В этом случае требованиям служебного этикета подчиняются все элементы их поведения: речь и тон, манеры и настроение, жесты и выражение лица. Напротив, недопустимы дурные привычки, жаргонные выражения, пренебрежение к клиенту и др.

В заключение укажем, что культура обслуживания невозможна без эстетических компонентов. Эстетика обслуживания связана с художественными аспектами услуги, с внешними формами окружающих предметов, которые оцениваются как красивые, гармоничные. Печать хорошего вкуса, удобства и гармонии должна чувствоваться на всех материальных предметах, которые сопровождают процесс обслуживания: на здании и его архитектуре, интерьере помещений, на элементах декоративно-прикладного искусства, на организации рабочих мест. Особое внимание уделяется освещению и колориту интерьера.

Эстетическая культура работника сервиса связана с его внешним видом (одеждой, обувью, прической, аксессуарами). Его внешний вид в целом должен соответствовать служебным целям и согласоваться с интерьером. Поэтому во многих фирмах предпочитают одеть работников в униформу, которая разрабатывается специально и не должна выглядеть уныло или стандартно. Элементы эстетики должны также присутствовать в эмблеме фирмы, отражаться в дизайне оборудования, на упаковке товаров, сопровождающих обслуживание, и т.п.

Если все перечисленные элементы обслуживания — профессионально-трудовые, психологические, этические, эстетические — свойственны всем сотрудникам фирмы и находятся в гармоническом единстве, то это создает общий конструктивный стиль обслуживания. Подобный стиль оказывается весьма важным элементом имиджа сервисного предприятия, поэтому его нередко называют фирменным стилем.

Вместе с тем он формируется в том случае, если персонал овладел философией обслуживания, которая позволяет каждому работнику понять - для чего ему необходима психологическая и этическая подготовка.

Философия обслуживания раскрывает социальное назначение сервисной деятельности в обществе и жизни людей, обосновывает тот вклад, который может быть сделан в этом направлении персоналом фирмы. Философию никоим образом нельзя сводить к должностным инструкциям или перечню этических правил обслуживания. Рассматривая производителей и потребителей услуг как равноправных партнеров, определяя их общие цели в сервисной деятельности, философия способна продуцировать единые духовные ценности (например, «клиент всегда прав»), тем самым согласовывая и гармонизируя их поведение в целом. В свою очередь слаженные действия и взаимопонимание всех участников сервисной активности ведут к тому, что позитивный эффект обслуживания многократно усиливается. В этом случае в фирме царит дух доброжелательности и хорошего настроения. Главное в том, что

этим настроением заражаются клиенты, унося его с собой. Подобный оптимистический настрой способен привести их в эту фирму еще раз.

3. Жалобы и конфликты при обслуживании клиентов

Понятие о жалобе

Откуда берутся жалобы клиентов? Почему возникают конфликты между обслуживающим персоналом и посетителями? Не надо быть философом, чтобы ответить на столь «фундаментальный» вопрос: они возникают как реакция посетителей на то, что кто-то из работников плохо сделал свое дело. Сделал бы хорошо — и жалобы не последовало бы, конфликт не возник бы.

Основные причины жалоб клиентов — несоблюдение сроков выполнения заказа, низкое качество его выполнения, грубость обслуживающего персонала. Жалобы — это всегда разрывы нормальных органичных связей между подсистемами (аспектами) культуры обслуживания. Данные разрывы вызваны сбоями, браком в работе предприятия сервиса и его партнеров-смежников.

Следовательно, нарушение нормального режима работы магазина (ателье) неизбежно отразится на культуре обслуживания. Разбирая жалобы и претензии клиентов, следует придерживаться следующих рекомендаций:

- поставить себя в положение заявителя;
- сохранять спокойствие;
- оставаться вежливым;
- при невозможности самому разрешить жалобу (претензию) поставить об этом в известность старшего по должности.

Иногда жалобы клиентов возникают как бы из "ничего", из-за элементарного незнания ими правил, инструкций. К примеру, в телеателье, принимая заявки на гарантийное обслуживание, необходимо знакомить клиентов с правилами обмена и ремонта телевизоров. Ведь культурное обслуживание — это не только быстрый и качественный ремонт, мастерство работников. Это и

культура взаимоотношений обслуживающего персонала с клиентами, подробное информирование их об услуге. Вот почему работнику контактной зоны необходимо разбираться так же глубоко в психологии посетителей, как и в устройстве того или иного изделия, быть корректным и предупредительным.

За каждой жалобой необходимо видеть живого человека. Ни одна жалоба не должна оставаться нерассмотренной. Законные жалобы клиентов должны подлежать безусловному удовлетворению. Изучение жалоб, писем покупателей (заказчиков) позволяет конкретнее определить пути ликвидации «узких» мест в обслуживании, повысить его культуру.

Рассмотрение жалоб и заявлений клиентов должно осуществляться в соответствии с нормативными документами (например, Закон РФ "О защите прав потребителя"). И конечно, несвоевременное рассмотрение жалоб, отсылка заявителям наспех и неряшливо составленных ответов вызовут у них лишь раздражение и недовольство.

Понятие о конфликте

Конфликт - это взаимодействие людей, имеющих несовместимые цели или способы достижения этих целей. В переводе с латинского «конфликт» означает «противоречие». Конфликт характеризуется тем, что в нем люди противодействуют друг другу. Число участников конфликта может быть различным. Таким образом, конфликт – это противоречие, возникающее между людьми в решении тех или иных вопросов. Конечно, к конфликту приводит далеко не каждое противоречие. Так, заказчица и приемщица могут расходиться между собой в оценке тех или иных направлений моды, иметь разные эстетические вкусы, но, тем не менее, заказ будет сделан. Конфликт вызывается только такими противоречиями, которые глубоко затрагивают потребности клиентов, их человеческое достоинство, престиж и т. д.

Обычно конфликт между людьми не возникает произвольно. Для конфликтов между работниками сервиса и клиентами характерны следующие причины:

- производственные: необеспеченность материалами, запасными частями, оборудованием; неудобный режим работы предприятий; малый ассортимент услуг; длительное время ожидания обслуживания; низкое качество изготавливаемых изделий (услуг); несвоевременность выполнения заказов;

- личные, среди которых особо можно выделить взаимные претензии между работником и клиентом. К примеру, клиент неправильно понял приемщика и обиделся. В ответ он произносит фразу, содержащую бестактность в адрес работника. Приемщик, болезненно прореагировав на нее, отвечает неприкрытой грубостью, считая, что в противном случае потеряет уважение в глазах присутствующих. Поэтому «обиженный» приемщик и «восстанавливает» свое достоинство за счет ответного унижения клиента. Теперь уже оскорбленным становится клиент, который также не остается в долгу. И напряжение ситуации разрастается, как снежная лавина;

- психологическая непереносимость (несовместимость) она вызывается предубежденным отношением к личностным особенностям другого человека. Суть такого предвзятого отношения состоит в огульном приписывании определенных недостатков всем представителям той или иной профессии, того или иного возраста и т. д. Так, грубый посетитель и малокультурный работник контактной зоны относятся друг к другу с позиции «все они такие».

Виды конфликтов. По направленности выделяют односторонний (претензии к работнику предъявляет клиент либо наоборот) и двусторонний (претензии одновременно предъявляют друг другу работник и клиент) конфликты.

По содержанию конфликты бывают:

- истинные, при которых имеет место взаимное ущемление интересов сторон. К примеру, покупатель (заказчик) обиделся на грубость продавца (приемщика) и делает об этом запись в Книгу жалоб;

- происходящие при взаимной ошибке, по недоразумению; такие ситуации нередко встречаются при денежных расчетах.

Исходы конфликтов

Выделяют следующие возможные исходы:

Полное разрешение конфликта. В этом случае спор полностью выигрывает один из участников. Так, клиент пришел в ателье с претензией на неудовлетворительное качество головного убора через полтора месяца после его получения. В соответствии с правилами

бытового обслуживания его претензия не была удовлетворена, поскольку срок гарантии по скрытым дефектам головных уборов - один месяц.

Частичное разрешение конфликта. Имеет место при достижении компромисса между противодействующими сторонами. К примеру, клиент настойчиво просит сделать прическу, которую он видел в журнале. Парикмахер считает, что она ему не пойдет. Черты лица и структура волос посетителя подсказывают ему другое решение. Говорить клиенту об этом прямо не следует, потому что он все равно будет настаивать на своем. И опытный мастер соглашается с клиентом, но исподволь в процессе работы вносит в выбранную клиентом модель необходимые коррективы, советуясь при этом с ним. Как правило, посетитель принимает квалифицированные доводы работника.

Возврат к исходному состоянию. К примеру, какое-то событие на некоторое время прекращает начавшийся конфликт, но это ничего не меняет во взаимоотношениях оппонентов. При первом же удобном случае ссора возобновляется. Рассмотрим такую ситуацию. Два продавца (приемщика) конфликтуют между собой, так как не могут решить, кому из них работать в праздничный день. Приход заведующего прерывает на некоторое время выяснение отношений. После его ухода страсти вспыхивают вновь.

Способы разрешения конфликтов

Возникающие конфликты на предприятиях сервиса необходимо оперативно и умело разрешать, пресекать их в самом начале. Для этого следует прежде всего устранить психологический барьер с конфликтующим покупателем (заказчиком) и тем самым достичь взаимопонимания. При разрешении конфликт-Ной ситуации работнику следует проявлять гибкость в поведении и учитывать сиюминутное состояние клиента. Как правило, в конфликте человек обычно находится в эмоциональном возбуждении, что вызывает одностороннее восприятие ситуации. В таком состоянии даже обычно сдержанные люди позволяют себе недостойные выпады в адрес работников, стараются их очернить и т. д. Покупатель (заказчик) перестает замечать что-либо хорошее в обслуживании, считая себя правым и обиженным. В разговоре с возбужденным клиентом продавцу (приемщику) необходимо быть сдержанным и тактичным, чтобы не усугублять ситуацию.

Тактичность работника в конфликтной ситуации проявляется в том, что он не допускает заносчивых выражений. В его речи не должно быть фраз. «Вы ничего не понимаете!», «Вы сильно ошибаетесь!», «Вы, видно, новичок и не знаете наших правил!», «Я не хочу с вами разговаривать!» и т. п. Вместо этих выражений нужно подбирать слова, не унижающие человеческого достоинства посетителя и не демонстрирующие превосходство над ним. Здесь следует употреблять такие компромиссные выражения, как:

«Возможно, я ошибаюсь, давайте спокойно разберемся», «Давайте лучше поговорим о том, как вам помочь», "На этот счет есть и иная точка зрения".

Выбор способа разрешения конфликта во многом определяется профессиональным мастерством и требовательностью к себе работника. Он обязан не допустить разрастания конфликта, уметь погасить его в самом начале, не вступать с покупателем (заказчиком) в перебранку. Работнику не следует недостатком доводов восполнять силой голосовых связок. Нужно, чтобы в споре слова были мягкие, а доводы, факты - твердые.

Выделяют следующие способы устранения конфликтов:

1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕЙТРАЛИЗУЮЩЕЙ ФРАЗЫ.

Каждому работнику контактной зоны следует иметь в своем арсенале нейтрализующую фразу. Эта фраза говорит о том, что нет особых причин для конфликта. Ведь в начавшейся ссоре очень трудно что-то придумать, подобрать подходящие слова. Дело в том, что в конфликтной ситуации и работник, и клиент, как правило, выходят из состояния душевного равновесия, при котором мышление бывает очень скованным.

Примером может служить такой случай. Заказчик, выражая недовольство обслуживанием, начинает повышать голос, допускать бестактные высказывания. Приемщик (мастер, закройщик) может поставить его на место, дружески произнеся нейтрализующую фразу: «Вот вы не замечаете, что незаслуженно обижаете меня». При таком ответе клиент зачастую успокаивается и даже может принести извинения за свою горячность. Назревший конфликт гаснет в самом начале.

2. СПОКОЙСТВИЕ И САМООБЛАДАНИЕ

Этот способ позволяет успешно устранять напряженность при одностороннем или взаимном заблуждении.

Например, в салон химчистки вбегает раздраженный клиент и еще с порога начинает кричать: «Почему на моем пиджаке пятно осталось после чистки? Я за это деньги платил! Это форменный обман, а не химчистка! Я жалобу буду писать!»

Эти резкие слова клиента, безусловно, волнуют приемщицу. Она знает, что жалоба отразится на премии сотрудников химчистки. Но она не имеет права дать волю своим чувствам. Поэтому ей следует обуздать вспышку ответного раздражения, подавить в себе отрицательные эмоции и внимательно осмотреть пиджак. Затем спокойно объяснить, от чего пятно осталось. Здесь возможен такой ответ: «Видите ли, пятно очень старое, фруктовое, оно очень

прочно окрасило структуру ткани. Его уже нельзя вывести никакими средствами. Мы очень хотели вам помочь».

Дружелюбный, располагающий тон приемщицы и ее правдивые слова, как правило, убеждают заказчика. У него уже не будет оснований для написания жалобы, поскольку он поймет, что здесь его упущение: слишком поздно принес пиджак в чистку.

Таким образом, соблюдение положений профессиональной этики, знание психологии заказчика помогли приемщице устранить конфликт в самом начале. В противном случае потребовалось бы тщательное разбирательство, многочисленные доказательства с обеих сторон и т.д.

3. ПОСРЕДНИЧЕСТВО ТРЕТЬЕГО ЛИЦА

Если конфликтующие стороны не могут договориться между собой, вмешательство третьего лица зачастую может устранить возникшие трения. Успех деятельности арбитра (администратора) будет во многом зависеть от того, насколько он сумеет завоевать доверие клиента, чтобы контролировать протекание конфликта. При неправильных действиях администратор в глазах посетителя тут же становится рядовым участником спора, а конфликтные отношения становятся еще более напряженными. Поэтому арбитру не следует безоговорочно защищать работника, даже если он во многом прав. Продавец (приемщик) должен понимать такое поведение администратора и не обижаться на него, если он встанет на сторону клиента. В этом случае администратору легче достичь взаимопонимания с покупателем (заказчиком), быстро устранить конфликт.

4. РАЗЪЕДИНЕНИЕ КОНФЛИКТУЮЩИХ

Этот способ действенен при разрешении спора между двумя покупателями (заказчиками). Но его применение требует участия двух работников предприятия. Каждый из них начинает беседовать с одним из конфликтующих клиентов, для того чтобы разъединить, успокоить их и быстро обслужить. По

возможности следует сделать все необходимое, чтобы хотя бы один из конфликтующих поскорее ушел из магазина (ателье).

При конфликте работника с клиентом необходимо этого работника заменить другим. Новому сотруднику следует некоторое время понаблюдать за столкновением со стороны, чтобы выработать четкую программу действий. Кроме того, необходимо выбрать подходящий момент для замены.

Затем новый работник должен начать обслуживание быстро, корректно и как бы невзначай. Конечно, эти действия необходимо заранее отработать. Подменяющий отсылает под каким-либо благовидным предлогом «провалившегося» работника, а сам встает на его место. При этом не следует заострять внимание клиента на том, что его претензии относятся к другому работнику. Напротив, если клиент сам об этом заговорит, нужно ответить, что важен не конкретный сотрудник, а сущность вопроса, поскольку все работники отвечают друг за друга.

5. СПОСОБСТВОВАНИЕ СВОБОДНОМУ РАЗВИТИЮ КОНФЛИКТА

Работник дает посетителю возможность полностью выговориться, спокойно выслушивая даже несправедливые упреки. Клиента не следует перебивать, даже если суть его претензий давно стала ясной. Как бы ни дорожил своим временем работник, но он должен уделить несколько минут на выслушивание даже повторений. Заметив такое внимательное, заинтересованное отношение к себе, клиент обычно быстро успокаивается. А в таком состоянии с ним значительно легче наладить продуктивный контакт.

И наоборот стремясь во что бы то ни стало доказать возбужденному клиенту свою правоту, работник вызывает у него лишь усиление отрицательных эмоций. А это не может не затруднить взаимоотношения с ним. Разговор с таким клиентом должен напоминать улицу с односторонним движением. Работник выступает здесь, в основном, в роли слушателя. Он лишь изредка задает посетителю короткие уточняющие вопросы. Эти вопросы переключают внимание клиента на частности, снижая его эмоциональную напряженность.

В такое общение не рекомендуется вмешиваться другим сотрудникам, поскольку такая «помощь» нередко приводит к дальнейшим осложнениям.

6. ОПЕРАТИВНОЕ ПРЕСЕЧЕНИЕ КОНФЛИКТА

В данном случае можно позволять клиенту свободно выражать свое недовольство лишь до определенного предела - до тех пор, пока его поведение не противоречит правилам общественного порядка и не нарушает нормальную Работу предприятия сервиса. В противном случае необходимо прибегнуть к оперативному устранению конфликта. Использование этого способа требует от обслуживающего персонала организованности и выдержки.

Как показывает практика, попытки призвать к порядку с помощью голоса, перекричать распутившегося посетителя обычно не только не дают желаемого результата, а наоборот, приводят к еще большему нарастанию напряженности. Действия работников должны быть спокойными, но в то же время решительными и твердыми

Особо подчеркнем, что, успешно разрешив конфликт, продавцу (приемщику) не следует торжествовать победу. Целесообразнее продолжить разговор в дружеском тоне. После каждой конфликтной ситуации работнику нужно взять за правило мысленно проиграть это столкновение. Такое проигрывание будет способствовать отработке возможных вариантов своих действий в будущем, ЕС-Ли аналогичный случай повторится. Тогда для работника не будет неожиданных ситуаций в обслуживании, а в дальнейшем появится привычка вообще не допускать конфликтов.

4. Единство этики и психологии в сервисной деятельности

Реализуя себя в качестве производителя, человек имеет дело не только с машинами, производственными процессами, ресурсами и т. п., но находится в постоянной коммуникации: руководит подчиненными или же сам выполняет указания руководства, общается с коллегами по поводу производства или по поводу неформальных ситуаций, советуется со специалистами, ведет пе-

реговоры с партнерами, обслуживает клиентов, потребителей и т. п. От того, насколько грамотно он это делает, зависит эффективность его работы, успех дела в целом, а значит, и его материальное благополучие и эмоциональная удовлетворенность.

Специалист по сервису должен опираться в своей деятельности на знание, в частности, - на знание общечеловеческих потребностей. В основе любого действия человека лежит некое желание, стремление, неудовлетворенная потребность. Качество этой потребности мотивирует (побуждает) его к определенной форме поведения. Специалист по сервису должен выявить и удовлетворить эту потребность. В результате этого возникают деловые контакты, которые носят нравственно-психологический характер.

Этику и психологию объединяет то, что обе науки изучают человеческое поведение и причины, обусловившие это поведение. Различие - в том, что объектом психологии являются психические процессы, протекающие на уровне высшей нервной деятельности и побуждающие индивида к той или иной деятельности, а также специфические свойства личности и типы нервной системы, которые проявляются в непосредственной деятельности человека. Этика же рассматривает деятельность (поступки и поведение) человека с точки зрения того, соответствует она или не соответствует традиционным моральным требованиям, нормам поведения, принятым в определенных профессиональных группах; рассматривает нравственные качества отдельного человека, которые также проявляются в его непосредственной деятельности. Знание психологии способствует лояльному управлению этичностью поведения работников и преимущественно используется в двух направлениях:

- прогнозирование поведения лиц, участвующих в деловом общении, в случае, когда их собственные этические правила не противоречат профессиональным и общечеловеческим;

- мотивация поведения и обеспечение влияния на поведение лиц, участвующих в деловом общении, в случае, когда их собственные представления об этичности и разумности деформированы.

Понятие коммуникативной компетентности. Развитие коммуникативной компетентности — необходимое условие эффективной сервисной деятельности. Она означает умение тактически и стратегически выстраивать свои отношения с участниками делового общения, опираясь на знание особенностей коммуникативного процесса, средств общения (вербальное, невербальное), коммуникативных типов партнеров, приемов влияния на людей, самопрезентации.

Частично этот вопрос уже затрагивался в предыдущих разделах. Здесь нас будут интересовать те аспекты коммуникации, которые непосредственно связаны с возможностью оказания влияния на субъект коммуникации.

Существуют общие рекомендации эффективного использования своего влияния. Во-первых, желательно создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности. Для этого следует тщательно проработать свой имидж (об этом речь пойдет ниже). Искусство самопрезентации (умение «подать» себя в определенном ракурсе) здесь становится решающим.

Во-вторых, необходимо максимально точно определить потребности субъекта общения (партнера, клиента, потребителя) и от них отталкиваться. Потребность должна быть актуальной и сильной. Человек, с которым вступают в общение, имея в виду определенную цель (например, продать услугу), должен рассматривать оказываемое на него воздействие как источник удовлетворения своей насущной потребности. Здесь специалисту по сервису и пригодятся знания в области проксемики и кинестетики, вербальных (выраженных словами) и невербальных (бессловесных) средств общения (об этом речь шла в предыдущей главе).

В-третьих, выстраивая беседу с потенциальным потребителем, необходимо сообразовываться с интересами собеседника, а не со своими собственными, и стараться говорить то, что собеседник хотел бы услышать. Это достаточно сложная задача, но выполнимая, если хотя бы иметь в виду, что существует теория о доминирующей модальности восприятия. Эта теория основана на том, что каждый человек имеет базовый словарь выражения своих

мыслей и восприятия информации, обусловленный доминированием того или иного органа чувства. Специалисты выделяют всего три основных модальности: аудиал, визуал, кинестетик. Аудиал основные впечатления получает посредством слуха, визуал — посредством зрения, а кинестетик — через осязание, телесные ощущения. В зависимости от того, слова какой модальности наиболее часто употребляет собеседник, специалист может определить тип собеседника и выстроить дальнейшее общение ожидаемым образом. В приведенной ниже таблице (табл. 1) обозначена зависимость основы восприятия, типа ведущей модальности и базового словаря.

Приведем пример. Специалист по сервису продвигает на рынке некий программный продукт. Ему удалось привлечь внимание клиента. Но этого недостаточно. Клиент должен захотеть приобрести этот продукт. Следовательно, необходимо определить, что его интересует в предлагаемой услуге: надежность, удобство, простота, скорость обработки информации; или его интересует оформление, яркость подачи информации; или для него интересна звуковая навигация по программе и ему важно услышать знакомые названия программных элементов. В первом случае мы имеем дело с кинестетиком, во ВТО-Ром — с визуалом, в третьем — с аудиалом.

Таблица 1

Основа восприятия	Тип ведущей модальности	Базовый словарь (наиболее употребительные слова в речи)
Слух	Аудиал	Слышать, слушать, звучать, быть на слуху, шум, трезвон, гармония, комплимент и т. и.
Зрение	Визуал	Заметить, видеть, смотреть, выглядеть, цвет, форма, эстетика, красота и т. п.
Осязание	Кинестетик	Чувствовать, ощущать, испытывать, надежность, удобство, комфорт, простор

Таким образом, фокусируя внимание клиента именно на том, в отношении чего он неосознанно выражает интерес, достигается обоюдovýгодный результат: клиент удовлетворяет свою потребность (приобретает программное обеспечение с чувством «это то, что мне надо»), специалист по сервису продвигает информационную услугу на рынке (продает программное обеспечение с осознанием «я действую профессионально»).

Теория о доминирующей модальности восприятия является элементом так называемого нейролингвистического программирования (НЛП). Описанный метод воздействия на поведение собеседника (клиента, партнера, потребителя) - один из самых простых и не несет существенной моральной нагрузки. Однако каждый специалист должен осознавать разницу между воздействием и манипуляцией. Манипуляция в отличие от простого оказания влияния совершается с целью удовлетворения собственных интересов манипулятора (кстати, не всегда достойных). Удовлетворение собственных амбиций и потребностей за счет материальной, моральной и эмоциональной эксплуатации других расценивается как психологическое насилие. А всякое насилие над личностью безнравственно по своей сути.

Типы потребителей {клиентов) и взаимодействие с ними. Чтобы наиболее эффективно наладить коммуникацию, необходимо адаптировать свое поведение к партнеру, а это возможно, когда есть представление о том, какой тип личности представляет он в этико-психологическом плане. Вальтасар Грасиан, испанский писатель XVII века, говорил, что искусство управления людьми заключается в умении к каждому подобрать отмычку.

Существует множество типологизаций личности. Среди наиболее известных:

- классификация личностей по типу темперамента: холерик, меланхолик, флегматик, сангвиник;
- психогометрическая характеристика личности, подразделяющая людей на «квадраты», «треугольники», «прямоугольники», «круги», «зигзаги» (тест С. Деллингера);

- ролевая теория Э. Берна, сущность которой заключается в том, что в контактах с разными людьми (в том числе и в деловых контактах) мы ведем себя по-разному и наше поведение продиктовано логикой одного из трех эгосостояний (состояний сознания): Родитель, Взрослый, Ребенок;

- манипулятивная типология американского психолога Эверетта Шострома, автора книги «Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор»; по его мнению, в каждом человеке «сидит» манипулятор, который управляет нами в те или иные моменты жизни: диктатор, тряпка, калькулятор, прилипала, хулиган, славный парень, судья, защитник.

Наиболее «простая в употреблении» - психометрическая классификация. Владея информацией по психометрии, специалист в процессе общения с деловыми партнерами достаточно быстро и адекватно «поставит диагноз» и далее разработает такие сценарии коммуникативного поведения, которые позволят дифференцированно управлять коммуникацией с целью эффективного, конструктивного взаимодействия и достижения поставленных целей.

По мнению специалиста в области деловых отношений А. П. Панфиловой, для получения желаемого результата взаимодействия целесообразно иметь следующую информацию:

- как распознать тип потребителя (клиента);
- как продать товар, услугу данному типу.

Вместе с тем следует помнить, что в реальной практике человеческого взаимодействия чистые типы людей встречаются редко. В большинстве своем люди представляют смешанный тип, например диады: треугольник с зигзагом (сам генерирует идеи и сам их реализует) или квадрат с кругом (организованный, педантичный, но человечный), или триады: например, ведущая фигура треугольник, сопутствующая – квадрат и некоторые элементы круга.

Рекомендуемая литература

Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. – М., 2004.

Аверченко Л. К. Управление общением. – Новосибирск, 2001.

Арбузова Н.Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах. – Нижний Новгород, 2001.

Афанасьева И. Деловой этикет. – Киев, 1998.

Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб., 2000.

Бородкин Ф. М., Корик И. М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.

Ботавина Р. А. Этика деловых отношений. – М., 2001.

Ваген Линн Ван Дер. Гостиничный бизнес: Учебное пособие. – Ростов на Дону, 2001.

Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. – Ростов на Дону, 2003.

Ворожейников И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М., 2000.

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2002.

Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности. – М., 1996.

Гостиничный и туристический бизнес / Под ред. Проф. А.Д. Чудновского. – М., 1999.

Горянина В.А. Психология общения. – М., 2002.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2000.

Ильина Е.Н. Туроперейтинг: Организация деятельности: Учебник. – М., 2000.

Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: Учебник для вузов. – СПб., 2002.

Лесник А.Л. , Чернышев А.В. Организация управления гостиничным бизнесом: Учебник. – М., 2001.

Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. – М., 2002.

Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. – Киев, 1999.

Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2000.

Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М., 2002.

Психология и этика делового общения: Учебное пособие для вузов / Под ред. Проф. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М., 2003.

Хмелев В.В., Руденко А.М. О национальной специфике сервисной деятельности // Сервис plus, 2003, № 3 [4]. – С. 27-29.

Шапарь В. Б. Гений общения или искусство быть разным. – Ростов на Дону, 2004.

Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. – М., 2001.

Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М., 2004.